

GLAVA 11. NAČINI ULASKA NA MEĐUNARODNO – GLOBALNO TRŽIŠTE

Sve se menja, samo je promena stalna.

Nepoznati autor



1. Izvoz
2. Ugovorni sporazumi
3. Direktne investicije
4. Globalna strategijska partnerstva

1. IZVOZ

Izvoz je jedan od najbržih načina ulaska na inostrano tržište. Za neke kompanije to je takođe veoma uspešan način internacionalizacije, a za druge samo *početna etapa procesa internacionalizacije poslovanja*. Međutim, brojne kompanije koje pokušavaju nastup na inostranim tržištima putem izvoza dožive neuspeh. *Neuspeh* na međunarodnim tržištima može *dosta da košta u pogledu upravljačkih i finansijskih resursa i propuštenih mogućnosti*. Zbog toga bi **izvozu kao strategiji ulaska na međunarodno tržište trebalo oprezno pristupiti**. *S obzirom na uticaj na platni bilans, vlade obično podstiču izvoz* proizvoda i usluga odgovarajućim merama (Bradley, 2002).

1.1. Ulazak na međunarodno tržište putem izvoza

Izvoz je ne samo *najbrži*, već i *najjednostavniji način ulaska* kompanije na međunarodno tržište. *Nivo rizika i obaveza se minimizira*, s obzirom da su investicije u upravljačke i finansijske resurse relativno male. *Izvoz se često bira kao način ulaska na međunarodno tržište u sledećim uslovima*:

- *organizacija je mala i nedostaju joj potrebni resursi za inostrana zajednička ulaganja ili inostrane direktne investicije*
- *značajno angažovanje je neodgovarajuće zbog političkog rizika, nesigurnosti ili iz drugih razloga neatraktivnosti tržišta*
- *ne postoje politički ili ekonomski uslovi za proizvodnju u inostranstvu*.

Sa makroekonomskog aspekta, izvoz obezbeđuje zemljama inostrane valute, zaposlenost, mogućnosti za vertikalnu integraciju kompanija i, sa sredstvima stečenim na međunarodnim tržištima, viši životni standard. **Na nivou kompanije** izvoz može da obezbedi konkurentnu prednost, poboljša finansijski položaj, poveća korišćenje fabrika i opreme i poboljša tehnološku osnovu kompanije. Gledano u celini, kompanije **izvoze iz sledećih razloga**: 1. geografska ekspanzija, 2. niži troškovi po jedinici, s obzirom na povećani obim i 3. prodaja ili plasiranje viška proizvoda u inostranstvo, što se posebno odnosi na hranu i proizvode široke potrošnje (Bradley, 2002).

Izvozne kompanije moraju da razmotre **pitanje adaptiranja proizvoda i adekvatnosti proizvodnih kapaciteta** da bi odgovorile na povećanu tražnju i obezbedile pravovremenu isporuku. Ponekad je potrebno promeniti dizajn, što uslovljava pitanja tehničkih karakteristika proizvoda, pakovanja, pravnih zahteva, potvrda i troškova bilo koje potrebne

modifikacije. Konačno, kompanija se suočava sa pitanjem **prodajne i tehničke literature**, koja možda mora da bude raspoloživa *na brojnim jezicima*. Bitno pitanje je **raspoloživost distribucionih i prodajnih objekata** za proizvode kompanije na izvoznim tržištima. Kompanija takođe razmatra **standarde i propise** u ciljnim zemljama (Bradley, 2002).

Međunarodni marketing u praksi, primer 11.1.

Izvoz

SAD su najveći izvoznici u svetu. Međutim, izvoz SAD čini mali procentualni deo američkog bruto nacionalnog proizvoda. S obzirom da SAD same po sebi obezbeđuju veliko i rastuće tržište za proizvedene proizvode (uz velike troškove radne snage), izvozna tržišta nisu privlačila pažnju američkih kompanija. Odnos izvoza prema bruto nacionalnom proizvodu (BNP) u SAD iznosio je 1970. godine 4,3 posto. Izvoz je skoro udvostručen na 7,5 posto od BNP u 1986. godini i povećan na 12 posto od BNP u 1999. godini. U poređenju sa izvozom evropskih država i Japana, američki izvoz (kao procenat od BNP) je još uvek mali. U Nemačkoj i Velikoj Britaniji, izvoz iznosi oko 20 posto od BNP.

Izvor: Jain, 2001.

U Nemačkoj, izvoz je način života za Mittelstand – 3,2 miliona malih i srednjih kompanija koje doprinose sa oko pet posto BNP-a Nemačke, zapošljavaju 20 miliona ljudi i ostvaruju oko 30 posto izvoza. U kompanijama kao što su proizvođač čelika J.N.Eberle, proizvođač mašina Trumpf i Everspaächer koji proizvodi izduvne sisteme za automobile, izvoz iznosi više od 40 posto od prodaje. Vlasnici – menadžeri ovih kompanija postavljaju kao cilj zadovoljavanje globalne tržišne niše i ostvaruju uspeh fokusiranjem na kvalitet, inovacije i investicije u istraživanje i razvoj.

Izvor: Schares i Templeman, 1994.

Kontinualno prikupljajte i analizirajte **informacije o izvozu**, da biste brže donosili i efikasnije, efektivnije i profitabilnije primenjivali marketing odluke u odnosu na konkurenciju.

1.2. Izvozna prodaja i izvozni marketing

Izvozna prodaja i izvozni marketing se razlikuju (Keegan i Green, 2000). Izvozna prodaja ne uključuje prilagođavanje proizvoda, cene ili promocijskog materijala radi odgovora na zahteve globalnog tržišta. Jedini element marketing miksa koji se razlikuje je „mesto“ (distribucija), tj. zemlja gde se prodaju proizvodi. Ovaj prodajni pristup može da bude uspešan za neke proizvode ili usluge, za jedinstvene proizvode sa malom međunarodnom konkurencijom ili bez nje. Kompanije koje tek započinju sa izvozom mogu takođe da ostvare uspeh. Čak i danas, u mnogim kompanijama se još uvek favorizuje izvoz. Međutim, sa rastom (dostizanjem zrelosti) kompanija na globalnom tržištu ili pojavom novih konkurenata, izvozni marketing postaje neophodan.

Izvozni marketing se usmerava *na potrošača u kontekstu ukupnog tržišnog okruženja*. Marketing ekspert ne preuzima jednostavno domaći proizvod „kakav jeste“ da bi ga prodavali međunarodnim potrošačima. Za marketing eksperta, ponuđeni *proizvod na domaćem tržištu predstavlja polaznu tačku*. On se *modifikuje* da bi zadovoljio preferencije međunarodnih ciljnih tržišta. Slično, marketing ekspert određuje *cene* u skladu sa izvoznom marketing strategijom. Konačno, ekspert takođe *prilagođava strategije i planove komunikacija i distribucije* tako da odgovaraju ciljnom tržištu. Drugim rečima, efektivno obaveštavanje kupaca na izvoznim tržištima o karakteristikama ili upotrebama proizvoda može da zahteva stvaranje brošura sa različitim oglasima ili fotografijama. Kao što je potpredsednik prodaje i marketinga jednog proizvođača primetio: „Moramo da pristupimo međunarodnom tržištu sa literaturom iz marketinga, nasuprot literaturi iz oblasti prodaje“ (Keegan i Green, 2000).

Izvozni marketing je integrisani marketing proizvoda i usluga koji je usmeren na potrošače na međunarodnim tržištima. Izvozni marketing zahteva: 1. shvatanje okruženja ciljnog tržišta, 2. sprovođenje marketing istraživanja i identifikovanje tržišnog potencijala i 3. odluke koje se odnose na marketing miks – dizajn proizvoda, određivanje cene, distribuciju, oglašavanje i komunikacije.

Za procenu potencijalnih tržišta i početak razvoja izvoznog marketing programa, najbolji način je **poseta određenom tržištu**. To bi trebalo da omogući nekoliko **prednosti**. *Prvo*, to bi trebalo da *potvrdi (ili ospori) pretpostavke koje se odnose na tržišni potencijal*. *Druga* glavna *svrha je prikupljanje dodatnih podataka* potrebnih za donošenje konačne „*ići ili ne ići*“ odluke koja se odnosi na izvozni marketing program. Određene vrste informacija se jednostavno ne mogu dobiti iz sekundarnih izvora. *Treći* razlog za posetu izvoznom tržištu je *razvoj marketing plana u saradnji sa lokalnim agentom ili distributerom*. Potrebno je postići dogovor o modifikacijama proizvoda, određivanju cene, izdacima za oglašavanje i promociju i planu distribucije. Ako plan zahteva investicije, potrebno je takođe postići dogovor o alokaciji troškova.

Jedan od načina *posete tržištu* je *putem trgovinskih izložbi, sajмова ili državno sponzorisanih trgovinskih predstavništava*. Hiljade trgovinskih sajмова se obično organizuje po određenim proizvodima, ili grupama proizvoda. Posećivanjem sajмова predstavnici kompanije mogu da sprovedu procenu tržišta, razviju ili prošire tržišta, otkriju distributere ili agente, ili lociraju potencijalne krajnje korisnike (npr. učestvuju u direktnoj prodaji). Možda je najvažnije što prisustvo na sajmu omogućava osobi da dosta sazna o konkurentima – njihovoj tehnologiji, određivanju cene i dubini penetracije tržišta. Na primer, na sajmovima se često nudi literatura o proizvodu sa stratejski korisnim tehnološkim informacijama. Gledano u celini, menadžeri kompanije ili prodajno osoblje trebalo bi da saznaju

što više informacija o konkurentima i pokušaju da prodaju što više proizvoda sopstvene kompanije.

1.3. Vrste izvoza

1.3.1. Osnovni oblici izvoza

Mada izvozni kanali mogu imati različite oblike, mogu se izdvojiti tri glavne vrste: indirektni, kooperativni i direktni. Slika 11.1. predstavlja prednosti i ograničenja indirektnog i direktnog izvoza.

	Indirektni izvoz	Direktni izvoz
Prednosti	• Ograničeno angažovanje • Minimalni rizik • Fleksibilnost	• Bolji kontakt • Veća kontrola • Kvalitetniji poslovi prodaje
Ograničenja	• Potencijalno propuštanje šanse • Nedostatak kontrole • Nedostatak kontakta sa tržištem	• Ulaganja u prodajnu organizaciju • Veći rizik

Slika 11.1. Prednosti i ograničenja indirektnog i direktnog izvoza

Izvor: Douglas i Craig, 1997.

1.3.1.1. Indirektni izvoz

Kod indirektnog izvoza, proizvođač svoje proizvode realizuje preko iskusnijih posrednika iz sopstvene zemlje: spoljnotrgovinskih preduzeća, komisionih posrednika, komplementarnih proizvođača, ili pak inostranih firmi lociranih u svojoj zemlji. Navedeni posrednici postaju i osnovni nosioci izvoznih marketing aktivnosti, čime se proizvođač oslobađa značajnih troškova i poslova vezanih za probleme međunarodnog poslovanja i time se više posvećuje samom procesu i kvalitetu proizvodnje za inostrano tržište (Rakita, 1998).

Dakle, **osnovne prednosti indirektnog izvoza** nalaze se u: manjim troškovima, manjem riziku za proizvođača, kao i mogućim efektima koji proističu iz većeg međunarodnog iskustva odabranih posrednika. S druge strane, **nedostaci** bi bili sledeći: gubi se mogućnost izbora i selekcije inostranih tržišta, izostaje direktna veza s krajnjim kupcima, otežava se mogućnost praćenja međunarodne konkurencije, a i kontrola izvoznog poslovanja se dovodi u pitanje (Rakita, 1998).

1.3.1.2. Kooperativni izvoz

Za organizaciju koja želi da ima izvestan stepen kontrole nad internacionalnom prodajom, ali nema potrebne resurse ili prodajnu organizaciju, alternativu predstavlja **kooperativni izvoz**. U ovom slučaju, firma sklapa sporazume o saradnji sa nekom drugom firmom, i to na polju istraživanja, promocije, prevoza, distribucije i ostalih aktivnosti vezanih za izvozna tržišta.

Sledeći tip kooperativnog sporazuma, uobičajen u izvoznom marketingu, jeste kada jedna kompanija iznosi na tržište svoje proizvode i usluge preko distributivne organizacije druge kompanije na stranom tržištu. Uopšteno rečeno, proizvodi koje prodaju obe kompanije trebalo bi da budu kompatibilni pre nego konkurentski, tako da se proizvodi kompanija upotpunjuju ili dopunjavaju liniju proizvoda kompanije koja ih distribuira (Douglas i Craig, 1997).

1.3.1.3. Direktni izvoz

Organizacije koje žele aktivniji odnos prema inostranom tržištu radije se opredeljuju za **alternativu direktnog izvoza**. Organizacije mogu odlučiti da kontrolišu sopstveni izvoz. Investicije i rizik su nešto veći, ali isto tako i potencijalni profit. **Pri direktnom izvozu**, kao strategijskoj varijanti ulaska na inostrano tržište, izbegavaju se posrednici u sopstvenoj zemlji i proizvođač sam uspostavlja kontakte sa inostranim tržištem. Proizvođač je i nosilac većine izvoznih marketing aktivnosti (prema Rakita, 1998).

Prema Kotleru (2000), organizacija može da sprovodi direktni izvoz na nekoliko načina:

- **Domaće orijentisano izvozno odeljenje** – može da preraste u samostalno izvozno odeljenje koje posluje kao profitni centar.
- **Inostrana prodajna filijala ili predstavništvo** – bavi se prodajom i distribucijom, a mogla bi da obavlja i skladištenje i promociju.
- **Izvozno-trgovinski predstavnici** – domaće bazirani trgovinski predstavnici.
- **Inostrano bazirani distributeri ili agenti** – dobijaju ekskluzivna ili ograničena prava da predstavljaju organizaciju u određenoj zemlji.

Polazeći od marketing koncepta, **prednosti direktnog izvoza su**: obezbeđuje se potpuni kontrola nad marketing programom, neposredni kontakt sa kupcima i potpunije informacije o tržišnim uslovima i konkurenciji; vodi se samostalna politika dohotka izvoznog poslovanja; marketing napor se koncentriše samo na sopstvene proizvode; stvaraju se

uslovi za bržu penetraciju tržišta i potpuniju zaštitu sopstvenih interesa (npr. ime i renome svojih proizvoda). **S druge strane**, preduzeća koja se opredeljuju za varijantu direktnog izvoza moraju računati sa: većim startnim troškovima, većom raspoloživošću obrtnih sredstava, prisustvom većeg međunarodnog rizika u raznim oblicima i kritičnošću visokostručnog i osposobljenog kadra za izвозno poslovanje. Ukoliko nisu ispunjeni ti dodatni zahtevi, oni mogu biti i **osnovni nedostaci** i poteškoće direktnog u odnosu na indirektni izvoz (Rakita, 1998).

Mnoge organizacije, kada odluče da izvoze indirektno ili direktno, koriste izvoz kao način da „ispitaju vode“ pre nego što izgrade fabriku i počnu da proizvode u inostranstvu.

1.4. Barter

Pored razmatranih osnovnih oblika izvoza, sve više je prisutan i barter. Kod **bartera** (*trampe*) *se proizvodi i usluge razmenjuju za druge proizvode ili usluge, bez plaćanja u obliku novca*. Na međunarodnom tržištu, popularno je nekoliko tipova bartera: kontrakupovina, svič trgovina, klirinški sporazumi i bajbek barter (Jain, 2001).

Kontrakupovina (*ili čisti barter*) se odnosi na niz paralelnih sporazuma prema kojima dobavljač prodaje proizvod ili uslugu i poručuje proizvode od svog kupca da nadoknadi („izravna“) račun prema kupcu.

Međunarodni marketing u praksi, primer 11.2.

Kontrakupovina

U prošlosti, kontrakupovina se koristila pre svega u Sovjetskom Savezu, Istočnoj Evropi i inostranoj razmeni privreda u razvoju. Međutim, u novije vreme, ova praksa se proširila na zemlje kao što su Kanada, Švajcarska i Švedska, a čak su se i SAD priključile ovom trendu.

Primer kontrakupovine je sporazum prema kome Novi Zeland prodaje smrznutu jagnjetinu u vrednosti od 200 miliona dolara iranskoj vladi u zamenu za sirovu naftu. Sledeći primer je sporazum prema kome General Electric prodaje švedske proizvode na prekomorskim tržištima u zamenu za ugovor da proizvodi motore za švedske JAS lovačke avione.

Izvor: Jain, 2001.

Kontinualno prikupljajte i analizirajte **informacije o kontrakupovini**, da biste brže donosili i efikasnije, efektivnije i profitabilnije primenjivali marketing odluke u odnosu na konkurenciju.

Kod **svič trgovine**, uključuju se *dodatne strane*, s tim što *deo razmenjene robe preuzima nova strana, često za novac*. Kada bi jedna strana trebalo da primi neželjeni obim proizvoda od druge strane, uključuje se treća stra-

na, koja u skladu sa svojim potrebama kupuje raspoložive proizvode od prve strane, s tim što novac (za kupljene proizvode od prve strane) ide drugoj strani u razmeni.

Cilj klirinškog sporazuma je *uspostavljanje ravnoteže u razmeni proizvoda između dve zemlje (vlade) bez transfera novčanih sredstava*, korišćenjem dogovorene vrednosti trgovine predstavljene u nekonvertibilnim „klirinškim obračunskim jedinicama“. Prednost klirinških sporazuma je fleksibilnost, tako da neka strana može kratkoročno da ostvari ograničeni uvoz/višak izvoza.

Međunarodni marketing u praksi, primer 11.3.

Klirinški sporazum

Maroko i bivši Sovjetski Savez su se dogovorili da razmene sveže pomorandže i osnovnu opremu. Maroko bi mogao da kupi opremu bilo gde, ali nema dovoljno inostrane valute, tako da kupuje od zemlje koja će preuzeti pomorandže u razmenu za opremu, radije nego za čvrstu valutu. Međutim, Maroku je potrebna oprema nego Sovjetskom Savezu pomorandže. Maroko može da reguliše deficit plaćanjem razlike u čvrstoj (konvertibilnoj) valuti, ili nadajući se da će Sovjetski Savez potpisati novi sporazum i tako dozvoliti ispravljanje deficita sledećim sporazumom.

Izvor: Jain, 2001.

Kontinualno prikupljajte i analizirajte **informacije o klirinškim sporazumima**, da biste brže donosili i efikasnije, efektivnije i profitabilnije primenjivali marketing odluke u odnosu na konkurenciju.

Kod **bajbek bartera**, jedna strana *kupuje osnovnu opremu i plaća je putem autputa – proizvoda proizvedenih pomoću te kupljene opreme*.

Međunarodni marketing u praksi, primer 11.4.

Bajbek barter

Američka kompanija – proizvođač guma može da proda opremu za proizvodnju automobilske gume u Egiptu i umesto novca naplati tu opremu putem guma proizvedenih u egipatskoj fabrici.

Izvor: Jain, 2001.

Kontinualno prikupljajte i analizirajte **informacije o bajbek barterima**, da biste brže donosili i efikasnije, efektivnije i profitabilnije primenjivali marketing odluke u odnosu na konkurenciju.

Zemlje bivšeg Sovjetskog Saveza su najviše primenjivale barter. Oskora, barter dosta primenjuju zemlje OPEC i druge zemlje u razvoju. Sve više barter primenjuju i industrijalizovane zemlje pri prodaji proizvoda velike vred-

nosti kao što su avioni. Dok su se *japanske i evropske kompanije* prilagodile barteru, američke kompanije još uvek nisu. Naučene na gotovinske isplate, američke kompanije su protiv svoje volje uključene u barter sporazume. S obzirom da kompanije izvan SAD prihvataju barter, sve više američkih kompanija je prisiljeno na istu praksu, posebno kada se ima u vidu da nije dovoljno imati dobar proizvod. Zemlje sa malim deviznim rezervama veliku pažnju posvećuju kontrakupovini i finansijskim uslovima kupovine. Proizilazi da će barter imati rastuću ulogu u budućnosti, a sada *na barter odlazi više od jedne trećine od svetske trgovine* (Jain, 2001).

1.5. Izvozne marketing grupe

Kompanije često formiraju **grupe** koje bi trebalo *da se suprotstavljaju zajedničkim eksternim opasnostima*, kao što su povećana konkurencija iz uvoza, ulazak novog konkurenta ili nova državna politika (Bradley, 2002). Oblici grupnog marketinga su česti *između malih organizacija koje pokušavaju po prvi put da uđu na izvozna tržišta*. Brojne takve organizacije ne ostvaruju dovoljnu ekonomiju obima u proizvodnji ili marketingu zbog veličine lokalnog tržišta ili neadekvatnosti upravljanja raspoloživim resursima. To je karakteristično za tradicionalne, zrele, veoma fragmentisane industrije, kao one u oblasti nameštaja, tekstila, odeće i obuće, ali se princip takođe primenjuje i u kompanijama visoke tehnologije.

Postoje dobri *bihevioristički razlozi* za saradnju između takvih kompanija. *Male i srednje organizacije radeći zajedno dosta nauče* o međunarodnim tržištima *i stečeno iskustvo im služi da se učvrste kao izvoznici*. Ove grupe se takođe osnivaju radi *ulaska na tržišta koja se na neki način smatraju „teškim“* i zbog toga zahtevaju odgovarajući broj organizacija koje zajednički posluju da bi obezbedile uspešan međunarodni nastup. Zajednički pokušaji mogu *zahtevati institucionalnu podršku*, posebno od vladinih agencija za podršku izvoza, da bi male organizacije ostvarile koristi.

Ostali faktori koji doprinose da se organizacije udruže u izvoznu grupu jesu *moгуćnosti efektivnog marketinga* komplementarne linije proizvoda, *pozitivan stav prema saradnji* i potencijalno iskorišćavanje novih tržišnih mogućnosti. *Pri osnivanju grupe, organizacije nastoje da* koliko je moguće *izbegnu konkurenciju u okviru grupe*.

Konačno, možda *centralno pitanje* u formiranju izvoznih marketing grupa su *zajednički interesi organizacija u okviru grupe*. Organizacije obično imaju različite motive za pristupanje grupi u odnosu na druge. Često organizacije imaju konfliktne poglede o tome šta bi grupa trebalo da radi i područje zajedničkog interesa se samim tim smanjuje.

Uopšteno gledano, *izvozne marketing grupe su uspešnije u situacijama kada su organizacije već marketinški orijentisane, finansijski jake i potpuno shvataju koristi i ograničenja strukture grupe. Neki od problema povezani sa tradicionalnim izvoznim grupama mogu da budu izbegnuti osnivanjem zajedničke prodajne kompanije* koja se usmerava na određena izvozna tržišta. Takva prodajna kompanija koja bi bila u vlasništvu grupe sastavljene od kooperativnih organizacija sa komplementarnim, ali ne i međusobno konkurentnim proizvodima i uslugama bila bi uspostavljena kao nezavisni posao sa statusom profitnog centra. Jedan od glavnih zadataka ove kompanije bio bi da uskladi interese stejkholdera (poslovnih partnera) i odlučuje o spornim pitanjima. Studije uspešnih konzorcijuma predlažu brojne pokazatelje za stvaranje i poslovanje zajednički osnovane prodajne kompanije: 1. proizvodi organizacija u grupi moraju da budu komplementarni, 2. proizvodi ili usluge moraju da budu kompatibilni po kvalitetu i tehnologiji (npr. oprema niske tehnologije ne može da odgovara proizvodima visoke tehnologije), 3. za horizontalno povezane proizvode, organizacije kao kupci i idealno i individualni kupci trebalo bi da budu isti za sve članove konzorcijuma i 4. svaka članica konzorcijuma bi trebalo da ima jednog kandidata (jedan glas) u upravnom odboru zajedničke osnovne prodajne kompanije. Suštinski element je kompatibilnost korporativne kulture i, što je važnije, kompatibilnost članova upravnog odbora prodajne kompanije (Bradley, 2002).

1.6. Bescarinske zone

Da bi podstakle međunarodnu trgovinu uprkos uvoznim barijerama, brojne zemlje otvaraju enklave inostrane trgovine. Postoje različiti tipovi ovih enklava. Najpopularnije su **bescarinske zone** (poznate i kao *zone slobodne trgovine, ili zone inostrane trgovine*). Bescarinske zone *omogućavaju skladištenje, sklapanje (montiranje), proizvodnju i izlaganje proizvoda iz inostranstva bez plaćanja početnih carinskih obaveza*. Kada proizvodi napuste zonu i isporuče se na tržištu određene zemlje (u kojoj se nalazi zona) carina se mora platiti, ali ne na troškove sklapanja, niti porez na profit. Na primer, proizvođač nameštaja moraće da plati carinu samo na uvozu sirovu građu, a ne i na troškove proizvodnje određenog nameštaja, niti porez na profit. *Ako se proizvodi ponovo izvoze, carina se ne plaća*. To, na primer, znači da američki proizvođač kamera može da sklapa delove u zoni slobodne trgovine u Floridi i izvozi gotove kamere u Latinsku Ameriku bez plaćanja carina u SAD (Jain, 2001). Iako inostrane organizacije u zonama mogu da budu u inostranom vlasništvu, one su *od koristi za zemlju u kojoj se nalazi zona, s obzirom na otvaranje radnih mesta*. S obzirom na rast troškova poslovanja, bescarinske zone postaju sve popularnije.

Poslovanje u bescarinskim zonama

Prednost u troškovima na osnovu poslovanja u zonama slobodne trgovine prikazuje npr. Berg Steel Pipe Co. – nemačko-francuska kompanija formirana zajedničkim ulaganjem koja posluje u Panamskoj zoni. Berg proizvodi cevovode velikog prečnika za naftnu i druge industrije. Berg uvozi neke potrebne čelične ploče iz Nemačke i Italije za oko 450-500 dolara po toni. Uvezene kao materijali, ploče bi obično bile ocarinjene sa oko 6 posto. Međutim, poslujući u bescarinskoj zoni, Berg može da transformiše ploče u cevovode i plasira ih na tržište SAD po carinskoj stopi za finalne proizvode od 1,9 posto, ili ih izveze bez carinjenja.

Izvor: Jain, 2001.

Kontinualno prikupljajte i analizirajte **informacije o poslovanju u bescarinskim zonama**, da biste brže donosili i efikasnije, efektivnije i profitabilnije primenjivali marketing odluke u odnosu na konkurenciju.

1.7. Potencijalni problemi i troškovi izvoza

Slika 11.2. predstavlja neke probleme povezane sa izvozom sa kojima se kompanija obično suočava.

Potencijalni problemi u izvozu	
Logistički - Priprema transporta - Određivanje cene transporta - Priprema potrebne dokumentacije - Prikupljanje finansijskih informacija - Usklađivanje distribucije - Pakovanje - Obezbeđivanje osiguranja Pravna procedura - Vladina ograničenja - Smetnje u pogledu proizvoda - Licenciranje - Carine	Servisiranje izvoza - Obezbeđivanje raspoloživosti delova - Usluge popravke (remonta) - Obezbeđivanje tehničke pomoći - Obezbeđivanje skladištenja Podsticanje prodaje - Oglašavanje - Prodajni napor - Marketing informacije Obaveštenja o inostranom tržištu - Lociranje tržišta - Trgovinske restrikcije - Konkurencija

Slika 11.2. Potencijalni problemi u izvozu

Izvor: Kotabe i Czinkota, 1992.

Brojne organizacije koje po prvi put izvoze ne poklanjaju dovoljnu pažnju troškovima osvajanja tržišta, koji mogu da budu veliki. Pri proceni konkurentnosti izvoza, organizacija bi trebalo da razmotri sledeće **faktore troškova**:

- troškove modifikacije proizvoda, posebno pakovanja i označavanja

- troškove informisanja – prikupljanja i interpretiranja relevantnih tržišno zasnovanih informacija
- faktore vremena plaćanja – poslovna praksa u pogledu vremena između isporuke i plaćanja
- gotovinski tok – bitan posebno za manje organizacije
- dodatno osoblje – u izvoznom marketingu i prodajnoj administraciji
- troškove usluga – distributerske marže, itd. (Bradley, 2002).

Mnoge od navedenih troškova je teško kvantifikovati, ali su izuzetno važni. To se odnosi na troškove modifikacije proizvoda i potrebne promene pakovanja i označavanja, kao i troškove istraživanja inostranog tržišta. Troškovi prikupljanja informacija o potrošačima i konkurentima mogu da budu značajni.

Organizacija bi trebalo da proceni troškove isporuke proizvoda inostranom kupcu. Prvo, postoje troškovi ekstra osoblja, tj. izvršnih rukovodilaca ili menadžera izvoza. Bilo bi potrebno dodati troškove transporta zasnovane na brojnim posetama tržištu u toku godine. Drugo, menadžeri izvoza mogli bi da zahtevaju pomoć ekstra prodajnog osoblja. Treće, postoje troškovi carinske dokumentacije, označavanja, uzorkovanja i promocije. Za neke grupe proizvoda, ovi troškovi su relativno visoki. Marketing troškovi za hranu su relativno visoki na inostranim tržištima s obzirom na troškove promene etiketa, pridržavanja propisa i plasiranja proizvoda, uključujući promociju putem testiranja u prodavnici.

Važniji troškovi se odnose na usluge posrednika, kao što su distributeri, veleprodavci i maloprodavci, i agencija, kao što su transportne i osiguravajuće kompanije. Neke troškove preuzima izvoznik a druge posrednici, i naplaćuju ih putem provizija.

2. UGOVORNI SPORAZUMI

U slučajevima kada veličina tržišta, troškovi prevoza i ostali faktori ukazuju na potrebu za osnivanjem proizvodnje u blizini stranih potrošača, ali organizacija okleva da se upusti u takve operacije, pred njom je veliki broj alternativa. Slika 11.3. prikazuje prednosti i ograničenja raznih oblika ugovornih načina ulaska na tržište (Douglas i Craig, 1997).

	Licence	Franšize	Ugovorna proizvodnja	Zajedničko ulaganje
Prednosti	• Nema ulaganja • Minimalni rizik • Koriste mala tržišta • Brz način ulaska	• Ograničena finansijska ulaganja • Koristi lokalne menadžerske talente (usluge) • Veća menadžerska motivacija	• Ne zahteva ulaganja • Izbegavanje carinskih barijera • Brži način ulaska • Fleksibilna • Niži proizvodni troškovi	• Manje potrebe za kapitalom i drugim resursima • Podela rizika • Pristup stručnim znanjima i kontakti sa lokalnim tržištima
Ograničenja	• Ograničena zarada • Gradi potencijalnu konkurenciju • Ograničava budući razvoj tržišta • Zahteva finansijsku i kontrolu kvaliteta	• Često potrebni programi obuke menadžera • Potreba za kontrolom kvaliteta i finansija	• Potreba za kontrolom kvaliteta • Ograničena ponuda	• Potencijalni problemi i konflikti izmed u partnera • Problemi vezani za komunikacije i menadžment • Delimična kontrola

Slika 11.3. Prednosti i ograničenja ugovornih načina poslovanja

Izvor: Adaptirano prema Douglas i Craig, 1997.

2.1. Licenciranje

Licenciranje se može definisati kao ugovorni sporazum u kome jedna kompanija (davalac dozvole/licence) stavlja na raspolaganje neko sredstvo drugoj kompaniji (primaocu dozvole/licence) u zamenu za honorar, licencnu proviziju ili neki drugi oblik nadoknade (Root, 1994). U okviru licencnog sporazuma, jedna kompanija dozvoljava drugoj da koristi njenu intelektualnu svojinu u zamenu za nadoknadu – honorar. Svojina može da uključi patente, zaštitne znake, autorska prava, tehnologiju, tehnološki know-how ili posebne marketinške veštine. Na primer, kompanija koja je razvila novo pakovanje za tečnost može da dozvoli drugim kompanijama da koriste isti proces (Czinkota i Ronkainen, 2001).

Međunarodni marketing u praksi, primer 11.6.

Osnove licenciranja

Licenciranje je osnova strategije tržišne ekspanzije kompanije Pilkington. Tako je pedesetih godina, posle sedam godina istraživanja i investicija od 21 milion dolara, britanska kompanija razvila inovativni proces koji znatno smanjuje troškove proizvodnje visoko kvalitetnog stakla u pločama za automobilsku i građevinsku industriju. Pilkington je licencirao svoju **tehnologiju** konkurentima i stvorio svetski industrijski standard. Kao što je Richard D’Aveni shvatio: „Ova strategija je donela veliki prihod Pilkingtonu, obezbeđivanjem kontinualnog tehnološkog vođstva u industriji decenijama“.

Zaštitni znak takođe može da bude osnova licenciranja, kao što pokazuju **imidžom orijentisane kompanije** kao što su Coca-Cola i Disney. Obe kompanije licenciraju ime i logo proizvođačima odeće, igračka i satova koji se prodaju širom sveta.

Izvor: Keegan i Green, 2000.

Kontinualno prikupljajte i analizirajte **informacije o osnovama licenciranja**, da biste brže donosili i efikasnije, efektivnije i profitabilnije primenjivali marketing odluke u odnosu na konkurenciju.

2.1.1. Prednosti i slabosti licenciranja

Licenciranje na međunarodnim tržištima omogućava brojne prednosti i slabosti (slika 11.4).

Prednosti licenciranja

- Pristup „teškim” tržištima
- Mali rizik u pogledu kapitala i male obaveze u pogledu resursa
- Informacije o karakteristikama proizvoda iz aktivnosti konkurenata na različitim tržištima uz male troškove
- Poboľšani nivoi isporuka i usluga na lokalnim tržištima

Slabosti licenciranja

- Razotkrivanje akumuliranog konkurentnog znanja i iskustva
- Stvaranje mogućih budućih konkurenata
- Odsustvo kontrole nad poslovanjem primaoca licence
- Pasivna interakcija sa tržištem
- Isključivanje nekih izvoznih tržišta
- Organizovanje licencnog poslovanja

Slika 11.4. Prednosti i slabosti licenciranja na međunarodnim tržištima (sa aspekta davaoca licence)

Izvor: Bradley, 2002.

Licenciranje *smanjuje rizike razvoja proizvoda i tržišta* korišćenjem iskustva kompanija koje su već razvile i uspešno plasiraju proizvod. Ono takođe obezbeđuje korisno sredstvo za internacionalizaciju malih organizacija koje *nemaju kapital ili inostrano iskustvo* za zajedničko ulaganje ili formiranje sopstvene filijale. Osnovna korist od licenciranja su *relativno niski troškovi transfera znanja*. **Kompanija primalac licence** ostvaruje *pristup inostranoj tehnologiji uz veoma male investicije*.

Postoji nekoliko razloga *zašto* bi kompanija mogla da preferira nabavku tehnologije ili know-how *putem licenciranja*. Kompanija u industriji visoke tehnologije kojoj nedostaju resursi potrebni za istraživanje i razvoj možda nema drugu alternativu, nego da kupi licencu. U industriji gde se tehnologija brzo menja, pogodno je licenciranje za neke kompanije. Licenciranje je posebno važno kod strategija diversifikacije, gde se na nova tržišta može ući kupovinom ne samo tehnologije proizvoda, već i know-how u oblasti marketinga i proizvodnje.

Licencni sporazumi se mogu podeliti u *dve kategorije*:

1. *licenca za postojeću tehnologiju*, koja primaocu licence omogućava pristup tehnologiji koju davalac poseduje u vremenu trajanja sporazuma i
2. *licenca za postojeće i buduće tehnologije*, koja omogućava pristup postojećoj i tehnologiji razvijenoj od strane davaoca licence u određenoj kategoriji proizvoda za vreme trajanja sporazuma.

Kompanija davalac licence ostvaruje pristup inostranom tržištu uz veoma male investicije i često dobija investicije i znanja o tržištu od kompetentne lokalne kompanije. Međunarodno licenciranje je preferirana strategija u sledećim situacijama: 1. ciljne zemlje ograničavaju uvoz inostranih direktnih investicija i 2. inostrano tržište je malo. Takođe se koristi gde su tehnološke promene tako brze da davalac licence zadržava tehnološku superiornost i gde postoje mogućnosti za licenciranje pomoćnih procesa nezavisno od licence za osnovne tehnologije.

Postoji *nekoliko tehnoloških razloga* zašto kompanija razmatra licenciranje kao način ulaska na inostrano tržište. Za teške ili glomazne proizvode male vrednosti, troškovi transporta mogu da budu tako visoki da izvoz učine izuzetno skupim. Ponekad je potreban lokalni proizvođač koji poznaje proizvod, posebno kada proizvod zahteva instaliranje i dodatne usluge.

Često se razvija *komplementarni sporazum*, prema kome davalac licence izvozi komponente visoke tehnologije, a primalac obezbeđuje manje kritične delove i opremu. Ovakav sporazum više liči na sporazum o zajedničkoj proizvodnji.

Postoje i *teritorijalni razlozi* zašto bi licenciranje moglo da bude atraktivno sredstvo ulaska na inostrana tržišta. Manji broj kompanija ima prodajnu snagu potrebnu da pokrije šira geografska tržišta u brojnim, različitim zemljama, i dovoljne kapacitete proizvodnje da usluže tako velika tržišta. Prema tome, kada je tržišni potencijal veliki, licencni partneri mogu da budu atraktivna opcija razvoja.

Licencni sporazum ima izvesne **poteškoće**. Davalac licence ima manju kontrolu nad primaocem licence nego da je sam postavio sopstvene proizvodne i prodajne ustanove. U tom slučaju, postoji još jedna opasnost – da će primalac licence upotrebiti robnu marku na proizvodu koji ne zadovoljava propisane standarde kvaliteta i pouzdanosti, da će ih ponuditi tržištu na neodgovarajući način. To može da ugrozi reputaciju i vrednost robne marke. Zatim, ako je primalac licence veoma uspešan, organizacija se odriče profita, i ako i kada se ugovor prekine, ona može otkriti da je stvorila konkurenta. Korisnik licence može firmi koja je dala licencu da osujeti kasniji ulazak na internacionalno tržište. Zbog toga ne-

ke kompanije ne sklapaju licencne sporazume. Na primer, japanske firme žele da prodaju proizvode Kini, ali ne žele da Kinezi sami proizvode po licenci. One se plaše da bi, s obzirom na niske troškove radne snage u Kini, takve licence mogle da stvore moćnog budućeg konkurenta na tržištima na kojima prodaju Japanci (Czinkota, 2001).

Prema tome, važno je pratiti aktivnosti primaoca licence i postaviti strogu kontrolu kvaliteta i finansijsku kontrolu da bi se primalac licence naterao da poštuje dogovorene standarde. Sporazum o licenci ne znači da se firma odriče svih prava na razvoj internacionalnog tržišta. Sporazum o licenci treba da bude sklopljen u kontekstu ukupne strategije firme u odnosu na dugoročni razvoj tržišta. Čak i kada je reč o firmi koja planira da se agresivno razvija na internacionalnim tržištima, sporazum o licenci može da bude odgovarajuće sredstvo za brzi ulazak na malo tržište, što omogućava firmi da se usredsredi na razvoj drugih, većih tržišta (Douglas i Craig, 1997).

Licenciranje se **kritikuje** od strane naddržavnih organizacija kao što je UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). Smatra se da licenciranje obezbeđuje mehanizam putem koga industrijalizovane zemlje i multinacionalne korporacije prikupljaju kapital na osnovu stare tehnologije (Czinkota i Ronkainen, 2001).

2.1.2. Preduslovi uspešnog licenciranja

Davalac licence mora da ima *ekskluzivna prava svojine koja su jedinstavna za međunarodni transfer* nad proizvodom ili tehnologijom koji će biti licencirani. Takođe je potrebno omogućiti *identifikovanje koristi* povezanih sa licencom, uključujući vrednost licence za partnersku organizaciju. Kompanija davalac licence mora da bude u *poziciji da kontroliše poslovanje*. Istovremeno, kompanija primalac licence bi trebalo da razvije *nivo tehničke stručnosti* potreban za primenu tehnologije u oblasti proizvodnje i marketinga.

Ponekad se kompanije suprotstavljaju licenciranju svoje tehnologije. **Suprotstavljanje licenciranju** je uglavnom rezultat protivljenja otkrivanju akumuliranog znanja i iskustva koje je bilo teško razviti. Postoji strah da će se kompanija kasnije suočiti sa jeftinijim ili poboljšanim verzijama sopstvenog proizvoda koje će postati konkurenti.

2.1.3. Osnovna pitanja pri pregovaranju o licencnim sporazumima

Osnovna pitanja pri pregovaranju o licencnim sporazumima su: obim prenetih prava, nadoknada, saglasnost primaoca licence, rešava-

nje sporova, vremenski rok i prestanak sporazuma. Što se jasnije definiše, to će biti manje sporova između dve strane (Czinkota i Ronkainen, 2001).

Preneta prava se odnose na *proizvod i/ili patent*. Definisanje obima prava obuhvata specificiranje tehnologije, know-how ili kako da budu uključena prava formata i garancija. Primer određivanja formata je sporazum da li bi priručnike trebalo prevesti na jezik primaoca licence. Brojni licencni paketi se sastoje od vlasničkog know-how i detaljno specificiranih patentiranih proizvoda ili procesa. Vlasnički know-how se uglavnom odnosi na tajnost u okviru kompanije davaoca licence i kao ugovorna obaveza primaoca licence. Patentirane proizvode i procese prati dodatna pravna zaštita i ograničena monopolska prava.

Nadoknada je sledeće bitno pitanje pri pregovaranju o licencnim sporazumima. *Troškovi* koje davalac licence želi da pokrije su: 1. *troškovi transfera*, koji obuhvataju sve varijabilne troškove uključene u transfer tehnologije primaocu licence i tekuće troškove održavanja sporazuma, 2. *troškovi istraživanja i razvoja* licencne tehnologije i 3. *troškovi propuštenih mogućnosti* zbog isključivanja prava korišćenja drugih izvora profita, kao što su izvoz ili direktne investicije. Da bi pokrio ove troškove, davalac licence želi deo profita koji se stvara korišćenjem licence.

Primaoci licence obično ne žele da prihvate troškove propuštenih mogućnosti i obično ističu da su troškovi istraživanja i razvoja već pokriveni od davaoca licence putem profita iz prethodnih prodaja.

Davalac licence može da koristi sledeće *metode naplate*: tekuće nadoknade, kao što su pet posto od ostvarene prodaje primaoca licence, nadoknade za usluge i nadoknade za propuštene mogućnosti (u određenom vremenskom periodu). Bredli (Bradley, 2002) ističe da postoje razni oblici transakcije licenci i da obuhvataju kombinaciju sledećih elemenata:

- plaćanje unapred
- minimalna nadoknada – garancija da će davalac licence dobiti bar određeni godišnji prihod
- godišnja nadoknada – obično izražena kao procenat od prodajne cene ili fiksna suma novca po jedinici proizvedenih proizvoda.

Ostale metode plaćanja obuhvataju određenu ukupnu sumu bez kasnijih naplata povezanih sa autputima, pretvaranje nadoknada u akcije i složeni sistem kontrakupovine, koji se često koristi u licencnim sporazumima sa istočnoevropskim i zemljama u razvoju. Ako na inostranom tržištu postoji visoki politički rizik, tada je poželjno za davaoca licence da zahteva visoke „inicijalne“ uplate.

Saglasnost primaoca licence u pogledu brojnih pitanja sastavni je deo sporazuma. Ta pitanja su: 1. regulisanje kontrole izvoza, 2. pouzdanost obezbeđene intelektualne svojine i tehnologije i 3. kontrola izveštaja i odredbi od strane davaoca licence, što se periodično sprovodi, obično na godinu dana.

Rešavanje sporova se koncentriše na izbor prava za interpretiranje ugovora i izbor suda. Obično, uključene strane biraju pravo treće zemlje. Često se koristi *švedsko pravo*, prema kome je *važeće pravo zemlje primaoca licence*.

Konačno, moraju da budu rešena i pitanja *vremenskog perioda i prestantka važenja sporazuma*.

2.1.3.1. Licenciranje zaštitnog znaka

Za kompanije koje mogu da prodaju ime ili imidž, **licenciranje zaštitnog znaka** predstavlja značajan izvor prihoda (Czinkota i Ronkainen, 2001). Imena ili logo dizajnera, sportskih timova i filmskih zvezda pojačavaju se na odeći, hrani i piću, poklonima, igračkama i opremi za domaćinstvo. Britanski dizajner Laura Ashley je krenula sa prvim velikim programom nameštaja, licencirajući svoje ime Henredon Furniture Industries. Coca-Cola je licencirala svoje ime kompaniji Murjani koja koristi ime Coca-Cola na džinsu, majicama i jaknama. Davalac licence ostvaruje milione dolara uz mali napor, dok primalac licence može da proizvede marku proizvoda koju će potrošači odmah prepoznati. Troškovi licenciranja u takvim situacijama obično u proseku iznose pet posto od veleprodajne cene.

I davalac i primalac licence mogu da dođu u problematičnu situaciju ako se zaštitni znak suviše preusmeri od svog originalnog uspeha ili ako licencni proizvod narušava („baca senku“ na) reputaciju davaoca licence. U licenciranju zaštitnog znaka, moraju se istražiti percepcije potrošača da bismo bili sigurni da se pozicioniranje marke neće promeniti.

Međunarodni marketing u praksi, primer 11.7.

Neuspeh licenciranja zaštitnog znaka

Kada se Löwenbräu pivo uvozilo u SAD, to je bilo uvezno pivo broj jedan po prodaji na tržištu. Međutim, kada je ime proizvoda licencirala Miller Brewing Company za domaću proizvodnju, pozicioniranje piva (i ciljne publike) se drastično promenilo u svesti potrošača, rezultujući u velikom padu prodaje.

Izvor: Czinkota i Ronkainen, 2001.

Kontinualno prikupljajte i analizirajte **informacije o uspesima i neuspesima licenciranja zaštitnog znaka**, da biste brže donosili i efikasnije, efektivnije i profitabilnije primenjivali marketing odluke u odnosu na konkurenciju.

2.2. Franšizing

Franšizing je oblik ugovornih sporazuma u kome kompanija *franšizer* (*davalac franšize*) dodeljuje drugoj nezavisnoj kompaniji (*primaocu*) *pravo poslovanja (franšizu) na određeni način*. Ova prava mogu da imaju različite oblike prodaje proizvoda franšizera ili korišćenja imena, tehnika proizvodnje i marketinga ili opšteg poslovnog pristupa. Obično, franšizing obuhvata kombinaciju navedenih elemenata. **Osnovni oblici franšizinga su sistemi:**

1. proizvođač – maloprodavac (npr. trgovinske kompanije)
2. proizvođač – veleprodavac (npr. kompanije bezalkoholnih pića) i
3. uslužna organizacija – maloprodavac (npr. hoteli i prodavnice brze hrane).

Prema tome, **razlikuje se: 1. franšizing proizvoda/trgovine, gde se akcentira roba koja treba da bude prodana i 2. franšizing oblika poslovanja, gde je fokus na načinima poslovanja** (Czinkota i Ronkainen, 2001).

Međunarodni marketing u praksi, primer 11.8.

Franšizing

Izvori franšizinga su u Bavarskoj, ali je usvojen od strane različitih vrsta poslovanja u brojnim zemljama. Tržišna penetracija franšizinga u SAD imala je za rezultat ukupnu prodaju proizvoda i usluga putem franšizinga u iznosu većem od 800 milijardi dolara, što čini oko 40 posto od ukupne ostvarene maloprodaje. Od skoro 2900 sistema franšiza u SAD, više od 20 posto ima jedinice u drugim zemljama, što često donosi značajne prihode kompanijama. Na primer McDonald's ostvaruje 45 posto, a Coca-Cola 80 posto od prihoda od međunarodnog poslovanja.

Franšizeri izvan SAD takođe osvajaju međunarodna tržišta i čine to sve agresivnije. Na primer, 24 posto britanskih franšizera i 30 posto francuskih franšizera aktivni su izvan svojih zemalja.

Veoma uspešni primeri međunarodnog franšizinga su kanadska Holiday Rent-a-Car i Descampas – francuska firma koja prodaje laneno platno i stolnjake.

Izvor: Czinkota i Ronkainen, 2001.

Slika 11.5. prikazuje oblike franšizinga u međunarodnom marketingu.

Franšizing posla

- Veleprodavac – maloprodavac:

Spar, Londis, VG, Service Master

Investiciona franšiza

- Proizvođač-maloprodavac:
- Proizvođač-veleprodavac:
- Drugi oblici:

Petrol service stations

Pepsi-Cola, 7UP

Holiday Inns, Avis Rent-a-Car, Coca-Cola

Franšiza oblika poslovanja

- Zaštitni znaci, trgovinska imena:
- Davalac licence-maloprodavac:

KFC; Prontapint

McDonald's, Benetton, the Body Shop

Slika 11.5. Oblici franšizinga u međunarodnom marketingu

Izvor: Bradley, 2002.

Švedski proizvođač nameštaja Ikea primenjuje franšizing kao strategiju za proširenje tržišta. Jedan od najpoznatijih primera međunarodnog franšizinga je Benetton. Primaoci Benetton franšize se samofinansiraju, ali zato ne plaćaju nikakvu nadoknadu. Obaveze primaoca franšize su da: 1. drže samo Benetton odeću, 2. postižu određene minimalne nivoe prodaje, 3. slede uputstva za povećanje cene i 4. prihvate jedan od standardnih načina uređenja prodavnice. Lokacije bira kompanija ili jedan od njenih agenata. Benetton primenjuje tehniku grupisanja nekoliko prodavnica u istom području, ponekad tri do četiri u istoj ulici. Pošto ima više od 100 modela u svakoj kolekciji, obično se u svakoj prodavnici izlažu različite stvari. Tako se neuspeh jedne prodavnice nadoknađuje uspehom drugih, omogućava korisno poređenje i odgovarajući stepen interne konkurencije. Ovo je često razlog nezadovoljstva između primalaca franšize.

Izvor: Bradley, 2002.

Kontinualno prikupljajte i analizirajte **informacije o franšizingu**, da biste brže donosili i efikasnije, efektivnije i profitabilnije primenjivali marketing odluke u odnosu na konkurenciju.

2.2.1. Prednosti franšizinga

Osnovna prednost franšizinga je da omogućava kompaniji *brz ulazak na brojna međunarodna tržišta, tj. proširivanje poslovanja na širem području* znatno brže nego što bi bilo moguće ako bi samostalno nastupala. Do toga dolazi jer se kod franšizinga oblik poslovanja prodaje nekome ko posluje uspešno, koristeći energiju svog zaposlenog osoblja koje najbolje poznaje lokalno tržište. Franšizing formula omogućava *ekspanziju sa minimalnim ulaganjem kapitala*. Franšizing stvara *dodatni prihod* franšizeru *u obliku nadoknada*. Obećavajuće franšize privlače veoma motivisane kompanije.

Troškovi franšizera su relativno niski, s obzirom da se celokupna centralna organizacija sastoji od nekoliko veštih eksperata. Osim toga, *franšizer je rasterećen od svakodnevnih problema* koji bi mogli da postoje u slučaju brojnih prodavnica u sopstvenom vlasništvu. Faktori uspešnog franšizinga su: kvalitet oblika poslovanja, ime marke i poslovno okruženje u inostranoj zemlji. Ukratko, Bredli (Bradley, 2002) kao **osnovne predno-**

sti franšizinga na međunarodnim tržištima **sa aspekta franšizera** isti-
če: 1. ekspanzija na širokom području se može postići relativno brzo, 2.
niski dodatni troškovi, 3. izbegavanje svakodnevnih problema i 4. kori-
šćenje veština ljudi sa lokalnim znanjem.

2.2.2. Slabosti franšizinga

Kompanije uključene u franšizing obično imaju poznato ime mar-
ke, koje predstavlja garanciju jedinstvenog kvaliteta proizvoda. Glavni
problem sa kojim se suočavaju kompanije sa izgrađenim imenom marke
jeste *kontrola* aktivnosti osoblja širom kompanije da bi se obezbedila kon-
tinualna vrednost zaštitnog znaka. Sa aspekta franšizera, ova teškoća se
rešava pravno – primalac franšize je kompanija koja posluje sa drugom
kompanijom franšizerom (davaocem franšize) i situacija je takva da je pri-
malac pre kao zaposleni kod franšizera, nego nezavisni preduzetnik. Bre-
dli (Bradley, 2002) ukratko kao **osnovne slabosti franšizinga sa aspek-
ta franšizera** navodi: 1. rizik od smanjivanja imidža marke, 2. odsustvo
direktne kontrole nad poslovanjem primaoca franšize i 3. pasivna inter-
akcija sa tržištem.

2.3. Ugovorna proizvodnja

U slučaju **ugovorne proizvodnje**, firma ugovorom angažuje lokal-
nog partnera za proizvodnju, ali zadržava pravo upravljanja marketin-
gom. Ta strategija odgovara zemljama gde tržište nije dovoljno veliko da
bi opravdalo osnivanje proizvodnih pogona i u kojima postoje visoke car-
inske barijere. Na primer, firma P&G je na taj način ugovorila proizvod-
nju svog deterdženta „Ariel“ u Rusiji da bi smanjila troškove proizvodnje
i izbegla plaćanje dažbina na uvozu robu. Alternativno, menadžment
možda ne raspolaže dovoljnim resursima, ili ne želi da ulaže akcijski ka-
pital u takve poslove. U suštini – menadžment iznajmljuje proizvodne ka-
pacitete lokalnog proizvođača. Ugovorna proizvodnja omogućava znatnu
fleksibilnost. U zavisnosti od trajanja ugovora, ukoliko je firma nezado-
voljna kvalitetom proizvoda ili pouzdanošću isporuka, ona se može opre-
deliti za drugog proizvođača. Osim toga, ukoliko menadžment odluči da
se povuče sa datog tržišta, neće pretrpeti tolike gubitke kao u slučaju da
je osnovao sopstvene proizvodne pogone. S druge strane, neophodno je
kontrolisati kvalitet proizvoda radi zadovoljenja kompanijskog standar-
da (Douglas i Craig, 1997).

Pogodnosti ugovorne proizvodnje bi bile: brz ulazak na inostrano
tržište, izbegavanje rizika velikih ulaganja kapitala, izbegavanje va-
lutnog rizika, prevazilaženje lokalnih restriktivnih barijera, stvaranje lo-

kalnog imidža, kao i određene troškovne prednosti. **Najčešći problemi** koji prate realizaciju ovog oblika kooperacije vezuju se za: pronalaženje adekvatnog partnera, pružanje neophodne tehničke pomoći lokalnom osoblju, problem obezbeđivanja kontrole nad kvalitetom proizvoda, kao i mogućnost formiranja budućeg konkurenta. **Lokalni proizvođač svoje interese vidi u:** direktnom zapošljavanju kapaciteta, povećavanju tržišne konkurentnosti, korišćenju razvijenog tehničkog know-how, učenju uz renomiranog proizvođača, kao i u zadržavanju poslovne samostalnosti (Rakita, 1998).

2.4. Zajednička ulaganja

Zajedničko ulaganje sa lokalnim partnerom predstavlja širi oblik učešća na međunarodnim tržištima od izvoza ili licenciranja. Zajedničko ulaganje je strategija ulaska u pojedinačnu ciljnu zemlju u kojoj partneri dele vlasništvo u okviru novog kreiranog poslovnog subjekta (Root, 1994).

U praksi, postoje **različiti oblici zajedničkih ulaganja** *Prvo*, ponekad organizacije primenjuju „*strategiju paukove mreže*” koja se, kako sam naziv govori, sastoji od brojnih, međusobno povezanih organizacija. Sa ovim su povezane dve opasnosti: 1. indirektno formiranje veza sa konkurentima i 2. mogućnost preuzimanja (stapanja u mrežu, sa ostalim organizacijama). *Druga alternativa* je da organizacije sarađuju u određenom vremenskom periodu, a zatim se razdvajaju. *Strategija početnog zajedničkog nastupa i kasnijeg razdvajanja* često se koristi za vremenski ograničene projekte, kao što su veliki projekti u građevinarstvu. *U trećoj situaciji*, interesi partnera su usklađeni, što može da ima za rezultat *potpunu integraciju*.

2.4.1. Prednosti zajedničkih ulaganja

Osnovne **prednosti** zajedničkih ulaganja su: 1. podela rizika, 2. pristup – učenje o novim tržištima, 3. sinergija kombinovanjem različitih snaga lanca vrednosti partnera i 4. ponekad je to jedini način ulaska u inostranu zemlju (Keegan i Green, 2000; Bradley, 2002).

Prva i osnovna prednost je **podela rizika**. Sprovođenjem zajedničkih ulaganja kao strategije ulaska na inostrano tržište, kompanija *limitira finansijski rizik*, kao i izlaganje političkoj nesigurnosti. *Smanjenje političkog rizika* je rezultat lokalnog učešća u odlukama i lokalne kontrole poslovanja i transfera tehnologije.

Drugo, kompanija može da koristi iskustvo na osnovu zajedničkih ulaganja da **uči o novom tržišnom okruženju**. **Pristup tržištima omo-**

gućava sticanje znanja o lokalnom okruženju i tržištima, brz i efikasan pristup distribuciji, izbegavanje trgovinskih barijera i imidž lokalne kompanije. Pristup distribuciji omogućava upoznavanje i shvatanje postojećeg marketing okruženja i lokalnog tržišta, veze sa kupcima i kontrolu poslovanja. Zajedničko ulaganje takođe omogućava partneru da smanji prosečne troškove distribucije, s obzirom na veći obim poslovanja. *Opšte poznavanje lokalne privrede* je ključni doprinos lokalnog partnera međunarodnoj organizaciji koja nastoji da uđe na inostrano tržište. *Sličnost kultura* je kritičan preduslov uspeha u međunarodnim zajedničkim ulaganjima. Razlike između kultura mogu da budu u velikoj meri razlog neuspeha nekih stratezijskih alijansi.

Treće, zajednička ulaganja omogućavaju partnerima da postignu **sinergiju kombinovanjem različitih snaga lanca vrednosti**. Jedna kompanija može da poznaje lokalno tržište, ima razvijen sistem distribucije ili pristup niskim troškovima radne snage ili sirovina. Takva kompanija bi mogla da se udruži sa inostranim partnerom koji poseduje dobro poznate marke, odgovarajuću tehnologiju, ili know-how u proizvodnji. Kompanija kojoj nedostaje kapital može da traži partnera koji će finansirati projekat.

Konačno, zajedničko ulaganje može ponekad da bude **jedini način ulaska u zemlju ili region**, ako vlade favorizuju lokalne kompanije, uvozne carine su visoke ili zakoni zabranjuju inostranu kontrolu, ali dozvoljavaju zajedničko ulaganje.

Bredli (Bradley, 2002) izdvaja četiri osnovne prednosti zajedničkih ulaganja:

1. smanjenje troškova ili ekonomija obima na osnovu kombinovanja zajedničkog administrativnog, transportnog i marketing iskustva u dve ili više etapa proizvodnje ili distribucije
2. izbegavanje troškova ugovora, transakcija i pregovaranja između organizacija
3. zadržavanje tehnoloških ili administrativnih tajni u okviru kompanije, što minimizira rizik rasipanja konkurentne prednosti koja nastaje na osnovu poslovnih tajni i
4. brža primena tehnoloških promena.

Međunarodni marketing u praksi, primer 11.9.

Prednosti zajedničkih ulaganja

Brojne kompanije su imale teškoće pri ulasku na japansko tržište. Iskustvo kompanije Anheuser-Busch u Japanu ilustruje načine ulaska na inostrano tržište i prednosti zajedničkih ulaganja. Anheuser-Busch je prvo ušao na japansko tržište na osnovu licencnog sporazuma sa

kompanijom Suntory – najmanjom od četiri vodeće japanske pivare. Mada je Budweiser postalo najbolje prodavano inostrano pivo (u Japanu), Bud je ranih devedesetih imao tržišno učešće manje od dva posto. Zatim se Anheuser-Busch usmerio na zajedničko ulaganje sa tržišnim liderom Kirin Brewery. **Pristup distribuciji je kritičan za uspeh na japanskom tržištu** – 90 posto učešća u zajedničkim ulaganjima omogućilo je kompaniji Anheuser-Busch da distribuira uvozno pivo Bud putem kanala kompanije Kirin. Kirin je u prilici da nauči više o globalnom tržištu piva od najveće svetske pivare.

Investicije putem zajedničkih ulaganja na novim velikim tržištima su sve veće. **U Kini**, za brojne kompanije cena ulaska na tržište je spremnost na zajedničko ulaganje sa lokalnim partnerom. Procter & Gamble ima osam zajedničkih ulaganja u Kini. China Great Wall Computer Group je fabrika nastala zajedničkim ulaganjem, u kojoj je IBM vodeći partner sa 51 posto učešća. Kod zajedničkih ulaganja u oblasti automobilske industrije, kineska vlada ograničava inostrane kompanije i omogućava im manjinsko učešće. Uprkos tome, japanski Isuzu Motors je partner kompaniji Jiangling Motors više od decenije. Oni proizvode 20 000 kamiona godišnje. General Motors je 1995. godine investirao 1,1 milijardu dolara u zajedničko ulaganje sa Shanghai Automotive Industry radi stvaranja automobila marke Buick za upotrebu od strane vlade i organizacija. Kineska vlada je 1997. godine izabrala General Motors kao jedinog zapadnog partnera u zajedničkom ulaganju u Guangzhou za proizvodnju manjih, jeftinijih automobila za širu javnost.

Rusija predstavlja veliko, siromašno tržište za brojne industrije. Broj zajedničkih ulaganja se povećava. General Motors (GM) je bio prvi zapadni proizvođač automobila koji je 1997. godine počeo sastavljanje delova u Rusiji. Da bi izbegao velike carine koje povećavaju cenu uvoznog automobila Blazer od 65 000 dolara, GM je investirao 25-75 posto u zajedničko ulaganje sa ruskom vladom. Yelaz-GM sklapa sportsko vozilo Blazer od uvoznih komponenti. Lociran u uspešnoj autonomnoj republici Tatarstanu, projekat se finansira prihodima od prodaje nafte. Mladi ruski stručnjaci očekuju da mogu da sklapaju vozilo po ceni od 30 000 dolara. Pored GM, i južnokorejska Kia Motors i češka Škoda očekuju značajna zajednička ulaganja u sklapanje delova automobila u Rusiji.

Brojne kompanije ostvaruju veliki uspeh u zajedničkim ulaganjima. Naprimera, Gillette koristi ovu strategiju da plasira svoje proizvode za brijanje na Srednjem Istoku i u Africi.

Kontinualno prikupljajte i analizirajte **informacije o prednostima zajedničkih ulaganja**, da biste brže donosili i efikasnije, efektivnije i profitabilnije primenjivali marketing odluke u odnosu na konkurenciju.

2.4.2. Slabosti zajedničkih ulaganja

Slabosti zajedničkih ulaganja mogu da budu značajne. *Partneri* u zajedničkom ulaganju moraju da *dele i nagrade i rizike*. Glavna slabost je što kompanija ima *velike troškove u pogledu kontrole i koordinacije pitanja* koja nastaju u radu sa partnerom. Bitna slabost je *mogućnost nastanka konflikta između partnera*. Sledeće pitanje (pomenuto i kod licenciranja) jeste da *dinamični partner može da preraste u jačeg konkurenta*. Brojne zemlje u razvoju se ističu po ovom pitanju (Keegan i Green, 2000).

Slabosti zajedničkih ulaganja

Konflikti između partnera obično nastaju zbog razlika u kulturama, kao što je to bilo u slučaju neuspeha zajedničkih ulaganja vrednih 130 miliona dolara između kompanija Corning Glass (SAD) i Vitro (Meksiko). Meksički menadžeri su ponekad posmatrali Amerikance kao suviše direktne i agresivne, dok su Amerikanci smatrali da je njihovim kolegama potrebno dosta vremena da donesu važne odluke. Ovakvi konflikti se mogu povećati kada je uključeno više partnera u zajedničko ulaganje.

Nesporazumi u pogledu tržišta treće zemlje, gde se partneri međusobno suočavaju kao aktuelni ili potencijalni konkurenti, mogu dovesti do „razvoda“. Da bi se to izbeglo, bitno je postaviti plan pristupa tržištima treće zemlje kao deo sporazuma o ulaganjima.

Dinamični partner iz zajedničkih ulaganja može da izraste u jačeg konkurenta. Yuan Sutai, član kineskog ministarstva elektronske industrije, izjavio je: „Svrha zajedničkih ili čak potpunih investicija jeste dozvoliti kineskim kompanijama da uče od inostranih kompanija. Mi želimo da one (inostrane kompanije) donesu svoju tehnologiju na tlo Narodne Republike Kine“.

GM i južnokorejska Daewoo Group formirali su zajedničko ulaganje 1978. godine za proizvodnju automobila za korejsko tržište. Sredinom devedesetih, GM je pomogao kompaniji Daewoo da poboljša konkurentnost kao proizvođač automobila. Međutim, predsednik Daewoo, Kim Woo-Choong je prekinuo saradnju, jer je sporazum sprečavao izvoz automobila pod imenom Daewoo.

Izvor: Keegen i Green, 2000.

Kontinualno prikupljajte i analizirajte **informacije o slabostima zajedničkih ulaganja**, da biste brže donosili i efikasnije, efektivnije i profitabilnije primenjivali marketing odluke u odnosu na konkurenciju.

3. DIREKTNE INVESTICIJE

Teškoće vezane za upravljanje zajedničkim ulaganjima i ostalim vrstama ugovornih aranžmana mogu da navedu organizacije na odluku da osnuju predstavništva koja su potpuno u njihovom vlasništvu, tamo gde je to dozvoljeno i onda kada imaju sredstava za tako nešto (Douglas i Craig, 1997). Krajnji oblik inostranog uključivanja jeste **direktno vlasništvo nad inostrano baziranim proizvodnim kapacitetima**. Inostrana organizacija može da kupi deo ili celu lokalnu organizaciju, ili da izgradi sopstvene kapacitete.

Bredli (Bradley, 2002) smatra da je **u upravljanju inostranim direktnim investicijama** potrebno razmatrati **pet grupa faktora**: 1. veličina tržišta, 2. blizina tržišta, 3. veličina kompanije, 4. međunarodno iskustvo, 5. konkurencija.

Veličina tržišta ciljne zemlje ima pozitivan uticaj na tok inostranih direktnih investicija. Kompanije nastoje da investiraju u zemlje sa većim tržišnim potencijalom da nadoknade uključeni rizik.

Blizina tržišta ciljne zemlje merena nivoom poslovne distance ima za rezultat opšte smanjenje troškova upravljanja inostranim filijalama. Troškovi proizvodnje su osnovni motivacioni faktor inostranih direktnih investicija.

Veličina kompanije se često uzima kao pokazatelj prednosti kompanije. Inostrane investicije zahtevaju značajne fondove. Samo veće kompanije mogu da podnesu troškove i rizike nastupa na međunarodnom tržištu.

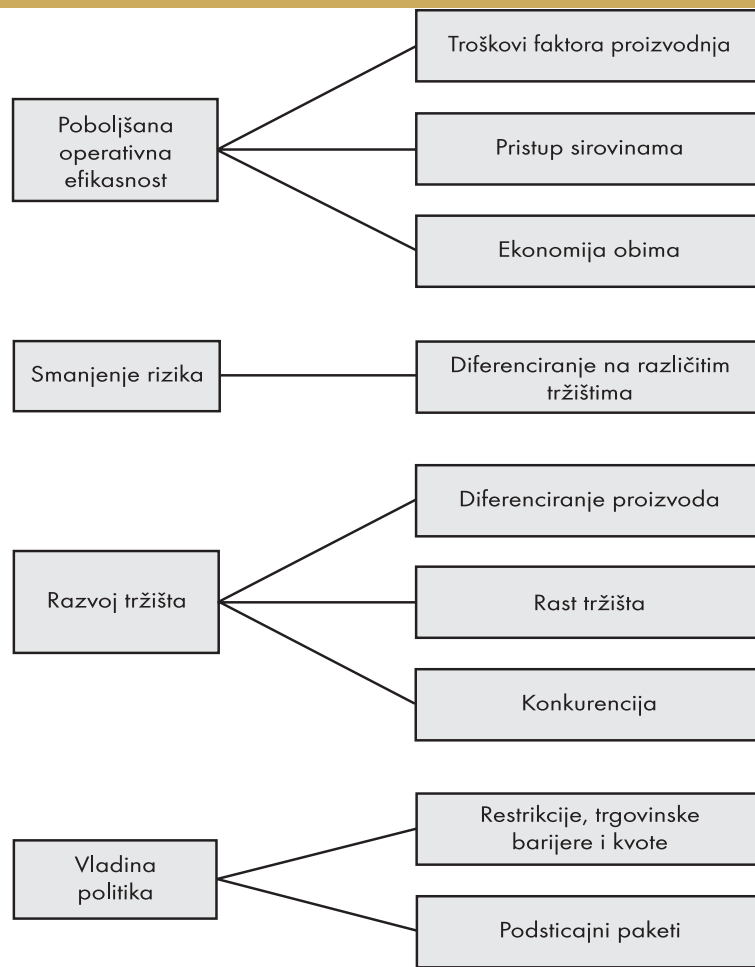
Prethodno iskustvo, stečeno na osnovu različitih oblika međunarodnog poslovanja, ima pozitivan uticaj na inostrane direktne investicije. Postojeće investicije ili marketing iskustvo ostvareno u jednoj zemlji pomažu kompaniji kada investira u drugoj.

Konkurencija takođe ima važnu ulogu. Kompanije u oligopolističkim industrijama teže da međusobno imitiraju odluke o inostranim direktnim investicijama da bi održale konkurentnu ravnotežu. Ovakvo oligopolističko reagovanje pozitivno doprinosi inostranim direktnim investicijama.

3.1. Motivi za direktne investicije

Na inostranim tržištima se pojavljuju dovoljno veliki inostrani proizvodni kapaciteti koji pružaju konkurentne prednosti. Prvo, organizacija obezbeđuje ekonomiju troškova u obliku jeftinijeg rada ili osnovnih materijala, investicija inostranih vlada i povećanja ušteda. Drugo, organizacija poboljšava svoj imidž u domaćoj zemlji zato što otvara radna mesta. Treće, organizacija razvija neposrednije odnose sa vladom, potrošačima, lokalnim dobavljačima i distributerima, što joj omogućava da bolje adaptira proizvode za lokalno okruženje. Četvrto, organizacija zadržava punu kontrolu nad svojim investicijama, tako da može da razvije proizvodnu i marketing politiku koja služi njenim dugoročnim međunarodnim ciljevima. Peto, organizacija osigurava svoj pristup tržištu u slučaju da zemlja domaćin počne da insistira na kupovinama „lokalnih“ proizvoda – domaće proizvodnje (Kotler, 2000).

Bredli (Bradley, 2001) kao specifične razloge koji utiču na odluku kompanije o investiranju u inostranstvu navodi: operativnu efikasnost, smanjenje rizika, razvoj tržišta i vladinu politiku ciljne zemlje (slika 11.6).



Slika 11.6. Motivi za inostrane direktne investicije

Izvor: Bradley, 2002.

Inostrane direktne investicije **poboljšavaju operativnu efikasnost**. Često je moguće efikasnije proizvoditi proizvode u inostranstvu nego na domaćem tržištu. Kompanija *povećava efikasnost procesa proizvodnje ako locira proizvodnju tamo gde su faktori proizvodnje najjeftiniji*. Na primer, ranih osamdesetih godina, brojni nemački proizvođači odeće su osnovali proizvodne objekte na Dalekom Istoku, jer je nemačka radna snaga relativno skupa. Krajem devedesetih, postale su značajne druge lokacije – posebno u Istočnoj Evropi. Efikasnost se može povećati *ako je poslovanje bliže izvorima sirovina, na primer nafti, rudama ili drvenoj građi*. Slično, povećana efikasnost je moguća kada kompanija proizvodi bliže tržištu. *Ekonomija obima u marketingu i distribuciji* može da bude ključni faktor pri odluci o lokaciji. *Ekonomija obima* nastaje u nekoliko oblasti poslovanja kompanije, najčešće u okviru proizvodnje. Ta-

ko se, na primer, pri proizvodnji automobila u Evropi, različite komponente proizvode u različitim zemljama. Evropske i čak globalne mreže proizvodnje često su troškovno efektivnije od koncentrisanja proizvodnje na jednoj lokaciji. *Ekonomija obima u oblasti finansija* može se ostvariti kada međunarodno orijentisana kompanija ima pristup na nekoliko tržišta kapitala. *Ekonomija obima u oblasti marketinga* očigledna je kod brojnih proizvoda i usluga, posebno franšizinga brze hrane, bezalkoholnih pića, odeće i automobila. Navedeno objašnjava lociranje brojnih američkih kompanija u Evropi i japanskih kompanija u Evropi i SAD.

Kompanije ponekad ulažu investicije na međunarodno tržište radi smanjenja rizika. **Smanjenje rizika** je moguće *zahvaljujući diversifikaciji tržišta*. S obzirom da se ekspanzija na različitim tržištima ostvaruje istovremeno, kompanija bi trebalo da stabilizuje prihode lociranjem u nekoliko inostranih zemalja.

Inostrane direktne investicije mogu da budu objašnjene i željom kompanije da iskoristi **razvoj tržišta**. Neke kompanije poseduju određene prednosti u dizajnu i razvoju proizvoda i usluga. Izvor ovih prednosti je u sposobnosti kompanije da diferencira proizvode i usluge. *Diferenciranje proizvoda* je jak motiv za inostrane direktne investicije. Investicije u inostranstvu omogućavaju takvim kompanijama da internacionalizuju prednost na osnovu diferenciranja proizvoda u druge zemlje, gde je to profitabilno. S obzirom da prednost proizilazi na osnovu specijalizovanog znanja, tehnologije i zaštite patenata, inostrano osnovane kompanije obično nisu u poziciji da konkurišu. Ponekad, *inostrana tržišta* ostvaruju *brži rast* nego domaća tržišta; ili su bolje cene, s obzirom na manju *konkurenciju*. Postoje brojna tržišta širom sveta gde samo nekoliko dobro poznatih marki deli tržište. Inostrana tržišta mogu takođe da budu otvorena za inostranu konkurenciju u uslovima rasta prihoda, stanovništva ili smanjenja barijera.

Vlade (države) često postavljaju *carine i kvote* koje podstiču kompaniju da se locira u okviru određene države. U takvim uslovima, inostrane direktne investicije mogu da budu jedini način ulaska kompanije na tržište. Japanski proizvođači automobila se lociraju u Evropi i SAD da bi izbegli uvozne restrikcije na tim tržištima. Osim toga, vlade često obezbeđuju atraktivne *podsticajne pakete* kompanijama koje koriste direktne investicije kao način ulaska na međunarodno tržište.

Promene deviznih kurseva su bitan faktor kod odluka o inostranim direktnim investicijama. Verovatnoća promena deviznih kurseva može da bude motivacioni faktor za povećavanje postojećih ili nove direktne investicije. To je jedan od razloga velikog interesovanja multinacionalnih kompanija za lociranje u Evropskoj Uniji, s obzirom da im ona omogućava

va da zadovolje potrošače na veoma velikom tržištu, na kome nema fluktuacija deviznih kurseva.

Međunarodni marketing u praksi, primer 11.10.

Motivi za direktne investicije

Obično kombinacija faktora motiviše nastup u inostranstvu, što potvrđuje ulazak BMW u SAD. Napadnut od japanskih konkurenata i opterećen velikim troškovima proizvodnje, nemački BMW je postavio fabriku za montažu delova u Južnoj Karolini, 1992. godine. Predstavnik u timu BMW-a je rekao da je američka fabrika sledeći korak za BMW, jer bi to pomoglo da se minimiziraju posledice fluktuacija deviznog kursa. Osim toga, troškovi proizvodnje su 30 posto niži u SAD nego u Nemačkoj i država Južna Karolina nudi podsticaje (prema nekim procenama u vrednosti većoj od 130 miliona dolara).

Izvor: Bradley, 2002.

Kontinualno prikupljajte i analizirajte **informacije o motivima za direktne investicije**, da biste brže donosili i efikasnije, efektivnije i profitabilnije primenjivali marketing odluke u odnosu na konkurenciju.

3.2. Oblici direktnih investicija

Pri donošenju odluke o osnivanju sopstvenih poslovnih organizacija u nekoj zemlji, firma može ili da u potpunosti kupi neku postojeću kompaniju ili da izgradi sopstvene organizacije od samog početka – takozvanim startovanjem od nule. Slika 11.7. prikazuje prednosti i ograničenja: 1. kupovina i 2. osnivanja novih organizacija, kao oblika direktnih investicija (prema Douglas i Craig, 1997).

	Kupovina	Osnivanje novih kompanija
Prednosti	• Brzi ulazak • Pristup kanalima distribucije • Postojeće iskustvo menadžmenta • Poznata komercijalna imena, reputacija • Smanjuje konkurenciju	• Step en razvoja tehnologija • Integrisana proizvodnja • Operativna efikasnost
Ograničenja	• Integracija sa postojećim operacijama • Problemi u oblasti komunikacije i koordinacije • Uklapa se u postojeće poslove	• Investicioni troškovi • Potreba za izgradnjom poslova • Odlaganja, kašnjenja

Slika 11.7. Prednosti i ograničenja kupovine i osnivanja novih kompanija kao oblika direktnih investicija

Izvor: Adaptirano prema Douglas i Craig, 1997.

3.2.1. Kupovina postojećih kompanija

Kupovina postojećih inostranih kompanija sprovodi se kada jedna kompanija kupuje inostrano osnovanu kompaniju koja poseduje informacije, sredstva, marke, distribucionu mrežu ili vešt menadžment koji se može koristiti za poboljšanje poslovanja prve kompanije. Odluka o ulasku na inostrano tržište putem nabavke slična je odluci o izboru alternative: „proizvoditi ili kupiti“, sa kojom se suočava kompanija kada se proširuje. Bredli (Bradley, 2002) smatra da su osnovne karakteristike ulaska na međunarodno tržište putem kupovine:

- kompanija obezbeđuje institucionalnu podršku i postojeću mrežu dobavljača, posrednika i potrošača
- lokalne kompanije znaju lokalno ekonomsko, društveno, pravno i političko okruženje i kulturu
- kupovina druge kompanije može da bude skupa, ali i atraktivna strategija, ako tržišni potencijal postoji; to je takođe brže od investiranja u nove objekte
- veliki deo aktivnosti kupovine koncentriše se na kupovinu dobro poznatih marki i pristup velikoj bazi potrošača.

Razlikuju se **dva opšta oblika** ekspanzije kupovinom (Bradley, 2002). *Jedan ekstrem* su nabavke koje predstavljaju *potpunu pravnu integraciju dve ili više kompanija*. *Drugi ekstrem* su nabavke koje uključuju *samo promene u vlasništvu obuhvaćenih kompanija*.

3.2.2. Investicije – osnivanje novih kompanija

Problemi vezani za kupovinu mogu navesti firmu da se opredeli za osnivanje organizacija od samog početka, takozvani „start od nule“, i to naročito u slučajevima kada je proizvodna logistika presudni činioc uspeha određene industrije, a nema odgovarajućih prilika za kupovinu, ili su one previše skupe. Japanske automobilske kompanije su, na primer, ušle na evropsko tržište osnivanjem fabrika na terenu „startujući od nule“, i to prvo u Britaniji.

Izgradnja novih fabrika omogućava razvoj globalno integrisanog sistema proizvodnje i logistike. Tako se motori mogu proizvoditi u jednoj fabrici, šasije u drugoj, a zatim oba ta proizvoda preneti u fabriku koja se nalazi u blizini krajnjih potrošača i u kojoj će biti sklopljeni u gotov automobil. Sposobnost integrisanja operacija koje se obavljaju u više zemalja i određivanje pravaca buduće internacionalne ekspanzije često su glavni motivi za osnivanje sopstvenih organizacija, čak i ako je potrebno više

vremena za njihovu izgradnju nego što bi bilo potrebno za kupovinu već postojećih (Douglas i Craig, 1997).

Dakle, moguće je navesti mnogo razloga zašto proizvodnja u inostranstvu može biti značajna, pa i neophodna da bi se uspešno prodavalo na datom tržištu. Međutim, ovu strategiju prati i **nekoliko krupnih problema**, koji mogu delovati ograničavajuće na njenu primenu. Ti problemi nisu brojni, ali često imaju presudan uticaj na samo odlučivanje i konačan ishod konkretnih proizvodnih poduhvata. Moguće ih je vezati za **dve grupe**, i to: 1. problemi političkog i tržišnog rizika, od kojih direktno zavisi i mogućnost obezbeđivanja sopstvenog kapitala i ostalih uložених sredstava, način učešća i transfera ostvarene dobiti, mogućnost nacionalizacije instaliranih kapaciteta i sl., kao i 2. problem obezbeđenja dovoljnih finansijskih sredstava, jer se radi o najskupljem obliku poslovanja na inostranom tržištu, koji podrazumeva visoke startne troškove i dug period povraćaja sredstava. Zato se i kaže da direktna proizvodna ulaganja imaju opravdanja kada je tržište veliko, a potencijal prodaje značajan, tako da podizanje proizvodnog kapaciteta može biti isplativo u dužem vremenskom periodu. Još jedna specifičnost strategije proizvodnih ulaganja ogleda se u tome da ona **pretpostavlja daleko bolje poznavanje inostranog tržišta** nego ostale alternative. Radi se o kompleksnoj investicionoj i marketing odluci koja mora da se zasniva na kvalitetnim i svestranim informacijama o političkim, ekonomskim, socio-kulturnim i tržišnim karakteristikama inostrane zemlje (Rakita, 1998).

4. GLOBALNA STRATEGIJSKA PARTNERSTVA

Istraživali smo niz tradicionalnih mogućnosti za nastup na globalnim tržištima po prvi put ili proširenje aktivnosti izvan postojećeg nivoa poslovanja (kao što su izvoz, licenciranje, franšizing, ugovorna proizvodnja, zajednička ulaganja i direktne investicije). Međutim, promene u političkim, ekonomskim, društveno-kulturnim i tehnološkim okruženjima globalne kompanije doprinose promeni relativne važnosti ovih strategija. Trgovinske barijere se ukidaju, potrebe i želje potrošača se približavaju, životni ciklusi proizvoda se skraćuju i pojavljuju se nove komunikacijske tehnologije i trendovi. Sve su to novi izazovi za globalnu kompaniju. Zbog njih se kompanije međusobno povezuju (bez obzira da li su lokalne ili međunarodne – globalne). Na primer, Motorola ima više od četrdeset posto učešća na svetskom tržištu mobilnih telefona, a učešće na globalnom tržištu pejdžera prelazi pedeset posto. Izvršni rukovodioci ove kompanije su odlučili da slede „konkurentnu saradnju“ sa drugim

kompanijama, od kojih su neke konkurenti (npr. Toshiba). Kao što je već rečeno, kombinovani trendovi u okruženju mogu tradicionalnu konkurentnu strategiju da učine zastarelom. Zbog toga, kompanije moraju da razviju nove strategije koje će poboljšati odgovor kompanija na kretanja u okruženju. Kompanija mora da razvije sposobnost fleksibilnog organizovanja, kontinualnog inoviranja i prilagođavanja globalne strategije u procesu „preduzetničke globalizacije“. Da bi bili uspešni u svetu alijansi, menadžeri će morati da stiču nove veštine (Keegan i Green, 2000).

4.1. Priroda globalnih strategijskih partnerstava

Terminologija koja se koristi da opiše nove oblike kooperativnih strategija dosta varira. Najčešće se koriste **termini: strategijske alijanse, strategijske međunarodne alijanse i globalna strategijska partnerstva** da opišu veze između kompanija iz različitih zemalja radi zajedničkog ostvarivanja određenog cilja. Širi niz sporazuma između kompanija, uključujući zajednička ulaganja, može da bude obuhvaćen pomenutom terminologijom. **Osnovne tri karakteristike** strategijskih alijansi su: 1. učesnici ostaju *nezavisni* posle formiranja alijanse, 2. učesnici *dele koristi* alijanse, kao i kontrolu nad izvršenjem dodeljenih zadataka i 3. učesnici ostvaruju tekuće *doprinos* u pogledu tehnologije, proizvoda i drugih ključnih strategijskih pitanja. Slika 11.14. prikazuje neka globalna strategijska partnerstva.

Partnerstvo je *jedan od najbržih i najjeftinijih načina razvoja globalne strategije*. Slično tradicionalnim zajedničkim ulaganjima, globalna strategijska partnerstva imaju neke *slabosti*. Partneri *zajednički kontrolišu* dodeljene zadatke, što stvara upravljačke izazove. Takođe, postoje *potencijalni rizici* povezani sa *jačinom konkurenata iz druge zemlje*. Uprkos ovim slabostima, globalna strategijska partnerstva su atraktivna iz nekoliko razloga. *Prvo, visoki troškovi razvoja proizvoda* u smislu ograničenih resursa mogu podstaći kompaniju da traži partnere (to je jedan od razloga partnerstva Boeing-a sa japanskim konzorcijumom, radi razvoja novog džet aviona 777). *Drugo, tehnološki zahtevi* brojnih aktuelnih proizvoda mogu usloviti da individualnoj kompaniji nedostaju veština, kapital ili know-how za samostalni nastup. *Treće, partnerstva* mogu da budu *najbolji način obezbeđivanja pristupa nacionalnim i regionalnim tržištima*. *Cetvrto, partnerstva* pružaju *moćnosti za učenje*.

Globalna strategijska partnerstva se *razlikuju u odnosu na ostale načine ulaska na tržište*. S obzirom da *licencni sporazumi ne zahtevaju kontinualni transfer tehnologije* ili veština između partnera, ovakvi sporazumi *nisu strategijske alijanse*. Tradicionalna zajednička ulaganja su osnovne alijanse koje se fokusiraju na pojedinačno nacionalno tržište ili specifični pro-

blem. Pravo **globalno strategijsko partnerstvo se razlikuje** na osnovu sledećih **pet atributa**:

1. Dve ili više kompanija razvijaju zajedničku dugoročnu strategiju usmerenu na postizanje vodeće pozicije u svetu sprovođenjem vođstva u troškovima, diferenciranjem proizvoda ili kombinacijom prethodne dve strategije.
2. *Odnosi su recipročni. Svaki partner poseduje specifične snage koje deli sa drugima, a učenje karakteriše sve partnere.*
3. *Vizije i naponi partnera su stvarno globalni, jer se proširuju izvan domaće zemlje i regiona na ostali deo sveta.*
4. *Odnosi se organizuju po horizontalnim, a ne vertikalnim linijama. Potreban je kontinualni transfer resursa između partnera, uz zajedničko korišćenje tehnologije i resursa.*
5. *Pri nastupu na tržištima nezavisno od partnerstva, partneri zadržavaju svoje nacionalne i ideološke identitete (Keegan i Green, 2000).*

Smatra se da **šest faktora utiče na uspeh** globalnih strategijskih partnerstava:

1. *Misija.* Uspešna globalna strategijska partnerstva stvaraju pobedničke situacije, u kojima učesnici slede ciljeve na osnovu uzajamnih potreba ili koristi.
2. *Strategija.* Kompanija može da osnuje posebna globalna strategijska partnerstva sa različitim partnerima. Dobra strategija unapred eliminiše konflikte.
3. *Upravljanje.* Razgovor i konsenzus moraju da budu norme. Partneri se moraju međusobno posmatrati kao jednaki.
4. *Kultura.* Lična kultura je važna, kao i uspešan razvoj zajedničkog niza vrednosti.
5. *Organizovanje* (organizaciona struktura). Inovativne strukture mogu da budu potrebne radi smanjivanja složenosti multikulturnog menadžmenta.
6. *Menadžment.* Globalna strategijska partnerstva zahtevaju različite oblike odlučivanja. Moraju se unapred i jasno identifikovati potencijalno problematična pitanja i postaviti jedinstvene linije autoriteta, koje će imati za rezultat izvršavanje obaveza od svih partnera (Perlmutter i Heenan, 1986).

4.2. Partnerstva zapadnih sa azijskim kompanijama

Izveštaj kompanije McKinsey upućuje na **specifične probleme alijansi između zapadnih i japanskih kompanija** (prema Jones i Schill, 1991). Često se problemi između partnera manje odnose na objektivne nivoe izvršenja zadataka nego na osećanje uzajamnog razočaranja i propuštenih mogućnosti. Studija identifikuje **četiri zajednička područja problema** u alijansama. *Prvi problem je što svaki partner ima „različit san“.* *Japanski partner* posmatra sebe u alijansi kao lidera u poslu, ili kao kompaniju koja osvaja nove sektore i gradi novu osnovu za budućnost. *Zapadni partner* traži relativno brzo i bez rizika stvaranje prihoda. Japanski menadžer je izjavio: „Naš partner je došao tražeći prihod. Ostvarili su to. Sada se žale da nisu izgradili posao. Ali, oni to nisu ni postavili kao zadatak“.

Drugi problem je ravnoteža između partnera. Kratkoročno posmatrano, najatraktivniji partner je kompetentna kompanija koja već uspešno posluje, sa potrebom da upravlja novim tehnološkim dostignućima. Međutim, najbolji dugoročni partner je manje kompetentan „igrač“.

Sledeći uzrok problema je „gubitak zbog sukoba“, prouzrokovao razlikama u filozofiji, očekivanjima i pristupima menadžmenta. Govoreći o japanskim partnerima, zapadni partner je izjavio: „naš partner želi da investira, bez razmatranja da li će biti ostvaren prihod ili ne“. Japanski partner je rekao: „našem inostranom partneru dugo treba da odluči o očiglednim stvarima, tako da smo mi uvek prespori“. Ove razlike često vode frustraciji i gubitku vremena na rasprave koje usporavaju odlučivanje.

Konačno, istraživanjem je utvrđeno da *kratkoročni ciljevi* mogu da imaju za rezultat da *inostrani partner ograniči broj ljudi angažovanih u zajedničkom ulaganju* i da im taj zadatak dodeli na period od dve do tri godine. Rezultat je „*amnezija kompanije*“, tj. mala ili nikakva memorija zapadnih kompanija o načinu poslovanja na japanskom tržištu. Prvobitni ciljevi ulaganja mogu da budu anulirani kako svaka nova grupa menadžera preuzima svoj posao (na osnovu pomenute smene na dve do tri godine u zapadnim kompanijama).

4.3. Međunarodna partnerstva u zemljama u razvoju

Centralna i Istočna Evropa, Azija, Indija i Meksiko predstavljaju velike mogućnosti za kompanije koje nastoje da uđu na **ogromna tržišta**. **Strategijska alternativa** za ulazak na ova tržišta je **strategijska alijansa**.

Međunarodna partnerstva u zemljama u razvoju

Chrysler i BMW su se dogovorili 1996. godine da investiraju zajedničkim ulaganjem 500 miliona dolara u fabriku u *Latinskoj Americi*, čiji je kapacitet proizvodnja 400 000 malih motora godišnje. Dok je predsednik Chrysler-a Robert Eaton skeptičan u pogledu stratezijskih partnerstava, on stvarno veruje da ograničeni oblici saradnje kao što su zajednička ulaganja imaju smisla u nekim situacijama. Eaton kaže: „Većina prodatih automobila su sa *motovima od manje od dva litra, izvan SAD*. Mi jednostavno nismo sposobni da budemo konkurentni u ovim područjima, jer nemamo male motore. *Na međunarodnom tržištu, u brojnim slučajevima kao što je navedeni, ekonomija obima zahteva partnera*“.

Pod pretpostavkom da će problemi kao što su nedostatak novca i organizovani kriminal biti prevaziđeni, zajednička ulaganja u Centralnoj i Istočnoj Evropi bi mogla da se razvijaju ubrzanijom stopom u odnosu na zajednička ulaganja sa azijskim partnerima.

Brojni faktori doprinose da se *Rusija* smatra odličnom lokacijom za alijansu. Naime, postoji dobro obrazovana radna snaga; kvalitet je veoma važan za ruskog potrošača; društveni, politički i ekonomski problemi mogu da budu pretvoreni u uspeh i nove rastuće mogućnosti. Nasuprot navedenom, nekoliko problema se često navodi pri nastupu zapadnih kompanija u Rusiji. Ti problemi su: rastući organizovani kriminal, nedovoljna ponuda i zastareli regulatorni i pravni sistemi uz stalne promene.

Tržište Centralne Evrope sa značajnim potencijalom je Mađarska. Mađarska ima najliberalniji finansijski i trgovinski sistem u regionu. Ona takođe obezbeđuje investicione podsticaje za zapadne kompanije, posebno u industrijama visoke tehnologije.

Azijsko-pacifičko tržište je ogromno, sa polovinom svetskog stanovništva i jednom trećinom bruto nacionalnog proizvoda. Pored Japana, Australije i Novog Zelanda, obuhvata Koreju, Indiju i Kinu. General Electric je izabrao nekoliko navedenih zemalja kao centralne za strategiju rasta u ovom veku.

Izvor: Keegan i Green, 2000.

Kontinualno prikupljajte i analizirajte **informacije o međunarodnim partnerstvima u zemljama u razvoju**, da biste brže donosili i efikasnije, efektivnije i profitabilnije primenjivali marketing odluke u odnosu na konkurenciju.

4.4. Kooperativne strategije u Japanu

Japanski „keiretsu“ predstavlja posebnu vrstu kooperativne strategije. Keiretsu je *interposlovna alijansa ili grupa kompanija* koja, prema rečima jednog posmatrača, „liči na borbeni klan (grupu ljudi povezanu nekim zajedničkim interesom) u kome se poslovne grupe povezuju radi borbe za tržišno učešće“ (Cutts, 1992). Keiretsu postoji na *širem nizu tržišta, uključujući tržišta kapitala, osnovnih roba i delova*. Keiretsu su u stvari karteli, koji imaju vladin „blagoslov“. Za kompanije kojima su konkurenti japanske

kompanije ili žele da uđu na japansko tržište, opšte shvatanje keiretsua je ključno.

Međunarodni marketing u praksi, primer 11.12.

Japanski keiretsu

Neke od najvećih i najpoznatijih japanskih kompanija su u centru keiretsua. Na primer, **nekoliko velikih kompanija sa zajedničkim vezama sa bankom** su u centru Mitsui Group i Mitsubishi Group. Obe, zajedno sa Sumitomo, Fuyo, Sanwa i DKB grupama, čine keiretsu „šest velikih“ („big six“; roku dai kigyo shudan ima šest velikih industrijskih grupa). „Šest velikih“ se bore za jaku poziciju u svakom sektoru japanske privrede. S obzirom da unutargrupni odnosi često uključuju zajedničke akcije i trgovinske odnose, „šest velikih“ su poznati i kao horizontalni keiretsu. Keiretsu čini manje od 0,01 posto od ukupnih japanskih kompanija. Međutim, na njih odlazi začuđujućih 78 posto tržišne vrednosti akcija na Tokijskoj berzi vrednosnih papira, trećina japanskog poslovnog kapitala i približno četvrtina od ostvarene prodaje. Ove alijanse mogu efektivno da blokiraju inostrane dobavljače pri ulasku na tržište, što ima za rezultat više cene za japanske potrošače i istovremeno stabilnost, podelu rizika i dugoročnu zaposlenost kompanija.

Pored „šest velikih“, formira se nekoliko ostalih keiretsu sistema. **Vertikalni keiretsu (npr. snabdevanje i distribucija) je hijerarhijska alijansa između proizvođača i maloprodavaca.** Na primer, Matsushita kontroliše lanac od 25 000 nacionalnih prodavnica (National Stores) u Japanu, putem koga prodaje proizvode marki Panasonic, Technics i Quasar. Oko polovine domaće prodaje Matsushita ostvaruje putem National chain, a u okviru tog lanca 50-80 posto zalih se sastoji od Matsushita marki. Ostali japanski proizvođači elektronskih potrošnih dobara, uključujući proizvođače kao što su Toshiba i Hitachi, imaju slične alijanse (Sony lanac prodavnica je znatno manji i slabiji). Svi su međusobno oštri konkurenti na japanskom tržištu.

Sledeći oblik keiretsu sistema u oblasti proizvodnje sastoji se od vertikalnih hijerarhijskih alijansi između kompanija koje se bave montažom, sklapanjem delova, i dobavljača i proizvođača delova (komponenti). Intergrupne aktivnosti i sistemi su blisko integrisani sa dobavljačima koji dobijaju dugoročne ugovore. Tako, na primer, Toyota ima mrežu od 175 primarnih i 4000 sekundarnih dobavljača. Jedan od dobavljača je Koito; Toyota poseduje oko petinu akcija i kupuje oko polovine proizvodnje kompanije Koito. Kao rezultat, Toyota proizvodi oko 25 posto od prodajne vrednosti svojih automobila, a General Motors 50 posto. Proizvodni keiretsu pokazuje prihode koji mogu nastati na osnovu optimalne ravnoteže moći dobavljača i kupca. S obzirom da Toyota kupuje komponente od nekoliko dobavljača (neki su u keiretsu sistemu, drugi su nezavisni), postoji disciplina u okviru mreže. S obzirom da dobavljači kompanije Toyota ne rade posebno za tu kompaniju, onda oni imaju podsticaj da budu fleksibilni i prilagodljivi. Složenost ovog sistema proizilazi iz činjenice da su i Toyota i Toshiba u okviru vertikalnog sistema keiretsu, ali su takođe i članovi horizontalnog Mitsui keiretsu sistema.

Navedena praksa vodi ka pitanju **da li keiretsu narušava antitrustovske zakone.** Kao što su brojni posmatrači primetili, japanska vlada često stavlja interese proizvođača ispred interesa potrošača. Ustvari, keiretsu sistemi su formirani pedesetih godina, na osnovu ponovnog grupisanja četiri velika konglomerata – zaibatsu, koji su dominirali japanskom privredom do 1945. godine. Oni su rasformirani pošto je uvedena antitrustovska politika kao deo rekonstrukcije.

Kako keiretsu utiče na američko poslovanje

Proizvođač izdavnih sistema Tenneco Automotive (Illinois) sklopio je značajan ugovor o poslovanju na svetskom nivou sa Toyota keiretsu sistemom. Međutim, 1990. godine Mazda je isključila Tenneco kao dobavljača svoje fabrike u SAD (Kentucky). Deo posla je dodeljen To-kico Manufacturing-u (članu Mazda keiretsu-a), a dobavljač je postala i japanska kompanija koja nije član keiretsu sistema – KYB Industries. Japanski izvršni rukovodilac automobilske kompanije dao je obrazloženje promene: „**Prvi izbor je keiretsu kompanija, drugi izbor je japanski dobavljač, treći je lokalna kompanija**“.

Izvor: Keegan i Green, 2000.

Kontinualno prikupljajte i analizirajte **informacije o japanskom keiretsu sistemu**, da biste brže donosili i efikasnije i profitabilnije primenjivali marketing odluke u odnosu na konkurenciju.

4.5. Kooperativne strategije u Južnoj Koreji

Južna Koreja ima sopstvenu vrstu grupa korporativnih alijansi, poznatih kao „**chaebol**“ (Keegan i Green, 2000). Slično japanskom keiretsu sistemu, *chaebol je sastavljen od brojnih kompanija koncentrisanih oko banke ili holding kompanije, uz dominaciju osnivačke grupe*. Međutim, chaebol je noviji fenomen. Ranih šezdesetih godina, korejski vojni diktator je dao *novčanu pomoć i izvozne kredite izabranoj grupi ciljnih kompanija*. Do 1980. godine, Daewoo, Hyundai, LG i Samsung postali su vodeći proizvođači potrošnih elektronskih proizvoda niže cene. Rast chaebola je bio podsticajna snaga ekonomskog rasta Južne Koreje. Bruto nacionalni proizvod se povećao sa 1,9 milijardi dolara u 1960. godini na 238 milijardi dolara u 1990. godini. Nedavno, južnokorejska vlada je obnovila svoju podršku. Chaebol je odgovorio poboljšanjem kvaliteta, investiranjem u tehnologiju i opremu i globalnim proširivanjem.

4.6. Kooperativne strategije u SAD

Sve veći broj američkih kompanija ulazi u alijanse koje liče na keiretsu. Ustvari, fraza **digitalni keiretsu** se često koristi da opiše alijanse između kompanija u nekoliko industrija – kompjuteri, komunikacije, potrošna elektronska dobra i zabava – koje prolaze kroz transformaciju i približavanje (Keegan i Green, 2000).

4.7. Buduće strategijske alijanse

Grupisane organizacije u različitim industrijama i zemljama opstaće zajedno **na osnovu zajedničkih ciljeva** koji ih podstiču da po-

sluju skoro **kao jedna organizacija**. Smatra se da je „**preduzeće odnosa**“ („relationship enterprise“) sledeća faza u evoluciji strategijskih alijansi (Keegan i Green, 2000). U odnosu na današnje jednostavne strategijske alijanse, „preduzeće odnosa“ biće **superalijanse između globalnih giganta**, sa prihodima od oko jednog triliona dolara. One će moći da privuku velike resurse gotovine, zaobiđu antitrustovske barijere i sa „ulogom domaćina“ na svim većim tržištima ostvare političku prednost na osnovu poslovanja u svojstvu „lokalne organizacije“ skoro svuda.

Sledeći oblik budućih kooperativnih strategija se odnosi na „**virtuelnu korporaciju**“ (Keegan i Green, 2000). Virtuelna korporacija će biti jedan entitet sa ogromnim sposobnostima, kao rezultat saradnje brojnih kompanija povezanih samo kada je to potrebno. Na globalnom nivou, virtuelna korporacija bi mogla da kombinuje dvostruke izvore kompetentnosti – efektivnost u troškovima i diferenciranost, tako da bi mogla da sledi filozofiju – „misli globalno, deluj lokalno“. Ovo odražava trend prema „masovnom prilagođavanju“. Iste snage koje podstiču formiranje digitalnog keiretsu sistema – npr. komunikacijske mreže velike brzine, odnose se i na virtuelnu korporaciju. Kao što kažu Davidov i Malone (u svojoj knjizi: „Virtuelna korporacija“), **uspeh virtuelne korporacije će zavisiti od njene sposobnosti da prikuplja i integriše masovni tok informacija širom organizacije i deluje na osnovu tih informacija**. Virtuelna korporacija će proizvoditi „virtuelne proizvode“, koji praktično postoje pre nego što su proizvedeni. Koncept, dizajn i proizvodnja virtuelnih proizvoda nalaze se u svesti kooperativnih timova, kompjuterima i fleksibilnim proizvodnim linijama.